ФИНАНСОВЫЕ РЫНКИ и БАНКИ

№1 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

Брылов П.А., Фраймович Д.Ю., Антонов Д.Ю. Краудфандинговые платформы в управлении и финансировании региональных стартапов: динамика и перспективы инновационного развития, нормативное регулирование 7

Маркин Н.В., Бурлаков В.В., Дзюрдзя О.А. Конкурентоспособность отечественных ИТ-технологий в сфере информационной безопасности: ключевые преимущества, ограничения, перспективы развития 10

Витман Е.Д. Влияние комитетов совета директоров на финансовые результаты компаний в посткризисный период 14

Власов М.В., Позолотина А.Р. Разработка динамической модели оценки потенциальной емкости клиента: от теории к практике внедрения 19

Горбачев П.А., Горкуша О.А. Особенности реализации функции контроля в менеджменте в рамках онлайн-бизнеса 24

Горяйнов А.И. Таксономия XBRL Центрального Банка как важный шаг к информационной прозрачности 27

Грушкин С.В. Совершенствование методики комплексной оценки целесообразности проведения НИР с применением аппарата нечеткой логики 30

Дегтярёва В.В., Думчев А.Е. Элементы маркетинговой стратегии в контексте повышения экологичности бренда 33

Дыбок В.В. Управление качеством гостиничных услуг через анализ онлайн-отзывов: методологические подходы и инструменты NLP 38

Козырев Д.П., Бахарева О.В. Интегрированная модель санкционного комплаенс-риска 41

Кущев И.Е., Краснопевцев А.Е. Логистические приемы инноваций в транспортных потоках при комплексных видах доставки 46

Левушкин И.А. Развитие управленческого кадрового потенциала торговых организаций в условиях структурных изменений бизнеса 49

Лукинова О.А., Писаренко Н.Д., Кустов А.И. Технологическое лидерство: модель инновационного развития экономики в условиях цифровой трансформации и индустриализации 52

Меньшенина И.Л. Особенности методологии формирования стратегии развития фандрайзинга в некоммерческой организации, ее роль в управлении НКО и повышении эффективности работы 57

Низамиди М.Е., Грибок Н.Н. Факторы, влияющие на выбор инструментов реализации рыночной стратегии развития в отечественной региональной банковской сфере 62

Раганян А.А., Фомин О.А. Интеллектуальные решения в управлении изменениями бизнес-процессов: применение NLP и распознавания речи для повышения эффективности коммерческих организаций 66

Соколинская Н.Э., Зубков К.А. Интеграции принципов ESG в систему корпоративного управления российских компаний 70

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:* 30.01.2026
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».

Старковский К.И. Концептуальная модель управления ресурсами медицинской организации в условиях цифровизации здравоохранения 73

Супрун А.Р. Методические положения по управлению изменениями корпоративной культуры научных учреждений в условиях динамичной среды ... 77

Туманов А.Ю., Иванов Е.В. Имитационная модель изменения себестоимости от увеличения оперативного времени в условиях воздействия внешних факторов среды промышленного предприятия ... 82

Тютюнник Е.В. Стратегия малого бизнеса в эпоху неопределенности ... 84

Харчилава Д.Х. Раскрытия информации и прозрачность в системе корпоративного управления компанией ... 86

Туманов А.Ю., Иванов Е.В. Имитационное моделирование зависимости оперативного времени от изменения устойчивости производственной инфраструктуры промышленного предприятия ... 89

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Жэнь Сяотун, Богомолова Е. С. Инструменты повышения конкурентоспособности туристской индустрии Китая в системе мирового туризма ... 92

ФИНАНСЫ. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ. КРЕДИТ

Архаров Г.Ю., Коробов Ю.И. Теоретико-методологические основы идентификации проблемных банков ... 97

Балашев Н.Б., Самсонов Е.А. Современное состояние и эволюция образовательного кредитования с государственной поддержкой в России ... 102

Богданов Е.Р., Ляндау Ю.В. Оптимизация бюджета на разработку сайтавизитки: модель расчета затрат с учетом цифровых рисков ... 107

Гильмутдинов М.А. Двусторонний характер механизма доверия на рынках банковских продуктов и услуг ... 111

Гуламов Н.Н. Роль валютного коридора в обеспечении макроэкономической стабильности ... 116

Егорова Д.А., Соколова П.С. Методологические подходы к оценке цифровых финансовых активов в Российской Федерации: анализ и проблемы применения ... 119

Караваева Е.П. Совершенствование механизма приемки результатов государственных контрактов: финансово-управленческие аспекты ... 123

Козырев Д.П., Бахарева О.В. Анализ системы мониторинга санкционных рисков в банковском секторе Республики Татарстан: сравнение LLM и риск-офицера ... 126

Мелюшко О.В. Развитие методологии оценки рисков, связанных с задолженностью юридических лиц ... 131

Самойлова Я.В., Никитин С.С. Единый реестр банковских гарантий в России: институциональные предпосылки, вызовы и перспективы практического применения ... 134

Таранова И.В., Карханина А.С., Карасева И.А. Экономическая оценка программ государственной поддержки ипотечного кредитования в РФ ... 138

Столбов И.А., Максименко Ю.Б. Оптимизация расчета справедливой стоимости структурных облигаций через методы машинного обучения ... 141

Умарова А.А., Сергеева Я.В., Хоронжина О.О., Глазунова Е.З. Международные системы учета: сравнение и перспективы развития ... 145

Таранова И.В., Кирина В.В., Ревин А.А. Налогообложение криптовалют: тенденции развития существующего законодательства в Российской Федерации ... 149

ФИНАНСОВАЯ ПОЛИТИКА. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФИНАНСЫ

Арронет П.В., Маковецкий М.Ю., Сергеев А.А. Сравнительный анализ финансовых рынков стран БРИКС: современное состояние, актуальные проблемы, перспективы развития ... 152

ЭКОНОМИКА ОТРАСЛЕЙ И РЕГИОНОВ

Артемьев Б.В. Использование социальных сетей для стратегии, ориентированной на удовлетворение потребностей клиентов в фитнес-индустрии ... 158

Багнюков М.Ю. Методика комплексной оценки эффективности инновационной политики России в условиях санкционных ограничений ... 161

Безрукова Т.Л. Трансформация рынка социальных услуг: разгосударствление как инструмент повышения эффективности некоммерческих организаций и реализации ресурсного потенциала ... 166

Бессарабов В.О., Курасов Р.Н. Особенности развития рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации ... 170

Пешкова Г.Ю., Бондарь Е.Г., Морозов А.В. Платформенная экономика: инновационные преобразования бизнес-моделей в условиях цифрового развития ... 174

Володенкова К.В. Методы неценовой конкуренции ... 178

Гоненко Д.В. Метавселенные, институты и средний бизнес: нарративно-институциональный взгляд на «пространственный интернет» ... 183

Журавлев П.А. Особенности управления инвестиционными проектами инженерной защиты территории ... 188

Зотов Н.Е. Поколения умных городов как современные этапы цифровой трансформации городской экономики ... 192

Кондратьев К.М. Современное состояние и перспективы в области лидерства в социально значимых организациях ... 196

Кущев И.Е., Краснопевцев А.Е. Инновации логистических приёмов для повышения экономической эффективности работы РЖД ... 198

Кузьменко С.С. Конкурентоспособность рынка товаров Российской Федерации в условиях многополярности ... 201

Кондратьев К.М. Социально-технологические особенности лидерства и его влияние на развитие организационной культуры в экосистеме ПАО Сбербанк России ... 206

Лапшин С.В. Перспективы развития частного инвестирования в России ... 210

Мельмонт Д.Д. Информационно-коммуникационные технологии как драйвер регионального развития ... 214

Мельников В.В. Теоретико-методические основы формирования стратегии промышленного развития в условиях внешнеэкономических ограничений ... 218

Павлов А.А. Развитие системы управления нефтегазовым комплексом в сложившихся условиях хозяйствования ... 222

Пименов Н.Н. Инновационные кадровые технологии в управлении человеческими ресурсами муниципалитетов ... 225

Плешаков С.М. Особенности реализации климатических проектов в железнодорожной отрасли ... 228

Пундик М.А. Теоретико-методологическое обоснование прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли в контексте региональной экономики ... 231

Святов А.А., Колибаба В.И. Сравнительный анализ традиционной, токенизированной и комбинированной моделей управления задолженностью на оптовом рынке электроэнергии и мощности: механизмы, ограничения и вклад в устойчивое развитие отрасли ... 235

Серпер С.А. Межведомственная несогласованность как фактор неэффективности рынка услуг адаптивной физической культуры: институционально-экономический анализ 241

Силакова В.В., Михайлов-Павлов В.С. Инструменты стратегического планирования цифровой трансформации промышленных предприятий..... 244

Соболев Я.А. Анализ эффективности государственной региональной экономической политики в разрезе малого и среднего бизнеса в России. 246

Игнатова Д.Ю., Трейман М.Г. Оценка природно-ресурсного потенциала российской Арктики 249

Юдин А.А., Тарабукина Т.В. Вызовы и перспективы развития сельского хозяйства в Республике Коми в 2026 году 253

Тарнавский Е.А. Институциональные подходы к оценке параметров муниципальных услуг..... 256

Викторова А.В., Трейман М.Г. Влияние вирусного контента на ускорение жизненного цикла товаров массового спроса и образование отходов 260

Юдин А.А., Тарабукина Т.В. Планирование и реализация проектов на 2026 в агропромышленном комплексе в рамках реализации национальных проектов России 263

Азарова А.А. Методика оценки эффективности инфлюенс-маркетинга на основе многомерного анализа больших данных..... 266

Бекиров Р.А., Сукманюк Н.В. Сравнение личных фондов с иностранными трастами: целесообразность учреждения, особенности регулирования, налогообложение, наследование, сходства и отличия 270

Бородина О.Б., Баранцева А.Б., Лебедева Ю.В., Якушина Е.В. Проблемы формирования земельных участков в границах земель населенных пунктов в контексте региональной экономики..... 275

Веряскина И.Ю. Диагностика финансового состояния предприятия и методы повышения ключевых показателей..... 278

Воробьев К.С., Гиринский А.В. Модели для выявления зависимости между уровнем резервирования и обязательными нормативами достаточности капитала российских коммерческих банков с разным риск-профилем..... 281

Врадий А.В., Старкова Л.Г., Новоселова Ю.Н., Зотова Д.А. Оценка теплопотерь стенового ограждения каркасного здания..... 285

Иванова Т.Ю., Сахчинская Н.С., Золотарев П.Н., Грабоздин Ю.П., Мазная Е.А. Финансовая модель управления затратами при масштабировании услуг предприятий в сфере проектно-изыскательной деятельности..... 289

Давыдова А.Д. Внутренний контроль и управление рисками в компаниях наружной рекламы..... 292

Донцов А.А. Влияние экономических санкций на реализацию международного транспортного коридора «Север–Юг» 297

Дуань Чжэньлун, Калабина Е.Г. Исследование механизма оптимизации эффективности управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства на основе больших моделей искусственного интеллекта..... 302

Исмаилов Г.А. Методология оценки влияния товарных облигаций на риски финансирования ресурсных компаний..... 305

Костиков И.В. Российский федеральный бюджет 2026–2028 гг. в условиях внешних нефтяных шоков и санкций: уроки упущенных возможностей и императивы структурной трансформации 308

Кудинов В.В., Карамян И.Р. Модель оценки влияния инновационных HR-технологий на эффективность деятельности организации 315

Купрякова А.В. Совершенствование методики расчета платы за негативное воздействие на окружающую природную среду при прямом сбросе сточных вод в водные объекты 320

Курбатова А.И. Циркулярные модели обращения с отходами в дискурсе обеспечения национальной экономической безопасности..... 324

Ломтев Е.И. Особенности государственного регулирования жилищного строительства в Санкт-Петербурге..... 327

Малахов Р.В., Коршунова Е.М. Взаимодействие участников инвестиционно-строительного процесса в условиях цифровой трансформации теоретические обоснования трансформации 330

Медведев И.А., Попов К.Г. Цифровые валюты центральных банков (CBDC) и их влияние на банковскую систему..... 333

Мукуенко Г.Е. Эмоциональный интеллект руководителя как фактор повышения эффективности команды 337

Олобикян Г.Р. Зарубежная практика управления портфелем облигаций: эволюция подходов к управлению кредитным и процентным рисками..... 341

Плетнёв А.В. Методы и инструменты управления рисками в системе управления рисками вуза..... 344

Полухин В.А. Современное состояние использования государственного имущества АПК России..... 349

Пундик М.А. Архитектоника гносеологической модели прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли..... 353

Селезнев Е.А. Управление талантами и лидерским потенциалом в корпоративной структуре предприятий тэк: диагностика, проблемы и пути развития..... 357

Син Янань, Чернышева Ю.Г. Структура выручки компании ПАО «Газпром» по видам деятельности и географическим сегментам в 2020–2024 гг..... 361

Скриголовский А.А. Современные системы финансовой поддержки компаний малого и среднего бизнеса в Российской Федерации в целях обеспечения устойчивого развития и производства конкурентоспособной продукции на мировой арене в долгосрочной перспективе 365

Старкова Е.Ю., Лукашова О.А., Федосов Ю.А. Развитие трудового потенциала как фактор адаптации к текущим изменениям в российской экономике 370

Фан Чэньси, Чернышева Ю.Г. Применение инновационных технологий для автоматизации процесса контроля расходов в современных компаниях..... 375

TABLE OF CONTENTS

ECONOMICS AND ENTREPRENEURSHIP

Brylov P.A., Antonov D.Yu., Fraimovich D.Yu. Crowdfunding platforms in managing and financing regional startups: dynamics and prospects of innovative development, regulatory regimes 7

Markin N.V., Burlakov V.V., Dzyurdzya O.A. Competitiveness of domestic IT technologies in the field of information security: key advantages, limitations, and development prospects 10

Wittmann E.D. Board committee effects on firm financial performance in the post-crisis period 14

Vlasov M.V., Pozolotina A.R. Development of a dynamic model for estimating a client's potential capacity based on the DP coefficient: from theory to implementation practice 19

Gorbachev P.A., Gorkusha O.A. Implementing the Control Function in Management in Online Business 24

Goryaynov A.I. The Central Bank of the Russian Federation's XBRL Taxonomy as a next step to information transparency 27

Grushkin S.V. Improving the Methodology for Comprehensive Assessment of the Feasibility of Research and Development Using Fuzzy Logic 30

Degtyareva V.V., Dumchev A.E. Elements of marketing strategy in the context of increasing the brand's environmental friendliness 33

Dybok V.V. Hotel service quality management through online review analysis: methodological approaches and NLP tools 38

Kozyrev D.P., Bakhareva O.V. Integrated Model of Sanctions Compliance Risk 41

Kushchev I.E., Krasnopevtsev A.E. Logistical methods of innovation in transport flows for complex types of delivery 46

Levushkin I.A. Development of managerial personnel potential of trade organizations in the context of structural changes in business 49

Olga A.L., Pisarenko N.D., Kustov A.I. Technological leadership: a model of innovative economic development in the context of digital transformation and industrialization 52

Menshenina I.L. Features of the methodology for developing a fundraising strategy in a nonprofit organization, its role in NGO management, and in improving work efficiency 57

Nizamidi M.E., Gribok N.N. Factors influencing the choice of instruments for implementing the market development strategy in the domestic regional banking sector 62

Raganyan A.A., Fomin O.A. The role of intelligent decisions in optimizing business processes: modern approaches and trends 66

Sokolinskaya N.E., Zubkov K.A. Integration of ESG principles into the corporate governance system of Russian companies 70

Starkovsky K.I. Conceptual model of medical organization resource management in the context of healthcare digitalization 73

Suprun A.R. Methodological Guidelines for Managing Corporate Culture Change in Scientific Institutions in a Dynamic Environment 77

Tumanov A.Yu., Ivanov E.V. Simulation model of cost changes due to an increase in operational time under the influence of external environmental factors of an industrial enterprise 82

Tyutyunnik E.V. Small business strategy in an era of uncertainty 84

Kharchilava D.Kh. Disclosure and Transparency in the Corporate Governance System 86

Tumanov A.Yu., Ivanov E.V. The simulation model of addiction Operational time from changes in the stability of the industrial enterprise's production infrastructure 89

GLOBAL ECONOMY

Ren Xiaotong, Bogomolova E.S. Tools for Improving the Competitiveness of China's Tourism Industry in the Global Tourism System . 92

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: 30/01/2026

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"

FINANCE. TAXATION. CREDIT

Arkharov G.Yu., Korobov Yu.I. Theoretical and methodological foundations identification of problem banks ... 97

Balashev N.B., Samsonov E.A. Modern state and evolution of state-supported educational lending in Russia ... 102

Bogdanov E.R., Lyandau Yu.V. Budget Optimization for Business Card Website Development: A Cost Calculation Model Taking Digital Risks into Account ... 107

Gilmutdinov M.A. The two-sided nature of the trust mechanism in the markets of banking products and services ... 111

Gulamov N. The Role of the Currency Corridor in Ensuring Macroeconomic Stability ... 116

Egorova D.A., Sokolova P.S. Methodological approaches to the valuation of digital financial assets in the Russian Federation: analysis and application challenges ... 119

Karavaeva E.P. Improving the acceptance mechanism for public contract results: financial and managerial aspects ... 123

Kozyrev D.P., Bakhareva O.V. Analysis of the sanctions risk monitoring system in the banking sector of the Republic of Tatarstan: comparison of LLM and risk officer ... 126

Meliushko O.V. Development of a methodology for assessing risks associated with legal entity debt ... 131

Samoilova Ya.V., Nikitin S.S. The unified register of bank guarantees in Russia: institutional prerequisites, challenges and prospects for practical application ... 134

Taranova I.V., Karkhanina A.S., Karaseva I.A. Economic Evaluation of State Mortgage Lending Support Programs in the Russian Federation ... 138

Stolbov I.A., Maksimenko Yu.B. Optimizing the Fair Value of Structured Bonds Using Machine Learning Methods ... 141

Umarova A.A., Sergeeva Ya.V., Khoronzhina O.O., Glazunova E.Z. International Accounting Systems: Comparison and Development Prospects ... 145

Kirina V.V., Revin A.A., Taranova I.V. Taxation of Cryptocurrencies: Trends in the Development of Existing Legislation in the Russian Federation ... 149

FINANCIAL POLICY. INTERNATIONAL FINANCE

Arronet P.V., Makovetsky M.Yu., Sergeev A.A. Comparative analysis of the financial markets of the BRICS countries: current state, current problems, development prospects ... 152

ECONOMICS OF INDUSTRIES AND REGIONS

Artemyev B.V. Using social media for a customer satisfaction-oriented strategy in the fitness industry ... 158

Bagnyukov M., Methodology for the comprehensive assessment of the effectiveness of Russia's innovation policy in the context of sanctions restrictions ... 161

Bezrukova T.L. Transformation of the social services market: de-nationalization as a tool for increasing efficiency and accessibility ... 166

Bessarabov V.O., Kurasov R.N. Features of the consulting services market development in the Russian Federation ... 170

Peshkova G.Yu., Bondar E.G., Morozov A.V. Platform economy: innovative transformations of business models in the context of digital development ... 174

Volodenkova K.V. Methods of non-price competition ... 178

Gonenko D.V. Metaverses, institutionalism and medium-sized business: definitions, platform risks and reproduction ... 183

Zhuravlev P.A. Features of management of investment projects of engineering protection of the territory ... 188

Zotov N.E. Generations of smart cities as modern stages of digital transformation of the urban economy ... 192

Kondratiev K.M. Current status and prospects in the field of leadership in socially significant organisations ... 196

Kushchev I.E., Krasnopevtsev A.E. Innovations in logistics techniques to improve the economic efficiency of Russian railways ... 198

Kuzmenko S.S. Competitiveness of the Russian Federation's goods market in a multipolar world ... 201

Kondratiev K.M. Social and technological features of leadership and its impact on the development of organisational culture in the ecosystem of Sberbank of Russia ... 206

Lapshin S.V. Prospects for the development of private investment in Russia ... 210

Melmont D.D. Information and communication technologies as a driver of regional development ... 214

Melnikov V.V. Theoretical and methodological foundations for developing an industrial development strategy in the context of foreign economic restrictions ... 218

Pavlov A.A. Development of the oil and gas complex management system in the current economic conditions ... 222

Pimenov N.N. Innovative Human Resource Technologies in Municipal Human Resource Management ... 225

Pleshakov S.M. Specifics of Climate Project Implementation in the Railway Industry ... 228

Pundik M.A. Theoretical and methodological justification of business processes for trade enterprises in the context of regional economy ... 231

Svyatov A.A., Kolibaba V.I. Comparative Analysis of Traditional, Tokenized, and Combined Debt Management Models in the Wholesale Electricity and Capacity Market: Mechanisms, Limitations, and Contribution to Sustainable Industry Development ... 235

Serper S.A. Interdepartmental inconsistency as a factor in the inefficiency of the adaptive physical education services market: an institutional and economic analysis ... 241

Silakova V.V., Mikhailov-Pavlov V.S. Strategic planning tools for the digital transformation of industrial enterprises ... 244

Sobolev Ya.A. Analysis of the effectiveness of state regional economic policy in terms of small and medium-sized businesses in Russia 246

Ignatova D.Yu., Treyman M.G. Assessment of the Natural Resource Potential of the Russian Arctic ... 249

Yudin A.A., Tarabukina T.V. Challenges and Prospects for Agricultural Development in the Komi Republic in 2025 ... 253

Tarnavsky E.A. Institutional Approaches to Assessing Municipal Services ... 256

Viktorova A.V., Treyman M.G. The impact of virus content on the acceleration of the life cycle of popular goods and waste management ... 260

Yudin A.A., Tarabukina T.V. Planning and implementation of projects for 2026 in the agro-industrial complex as part of national projects`realization of Russia ... 263

Azarova A.A. A Methodology for Assessing Influencer Marketing Effectiveness Based on Multivariate Big Data Analysis ... 266

Bekirov R.A., Sukmanyuk N.V. Comparison of Personal Foundations and Foreign Trusts: Feasibility of Establishment, Regulatory Framework, Taxation, Inheritance, Similarities and Differences ... 270

Borodina O.B., Barantseva A.B., Lebedeva Yu.V., Yakushina E.V. Problems of formation of land plots within the boundaries of settlement lands in the context of regional economy ... 275

Veryaskina I.Yu. Diagnostics of a Company's Financial Condition and Methods for Improving Key Performance Indicators ... 278

Vorobyov K.S., Girinsky A.V. Models for Identifying the Relationship between Reserve Levels and Mandatory Capital Adequacy Ratios for Russian Commercial Banks with Different Risk Profiles ... 281

Vradiy A.V., Starkova L.G., Novoselova Yu.N., Zotova D.A. Assessment of heat loss of the wall enclosure of a frame building ... 285

Ivanova T.Yu., Sakhchinskaya N.S., Zolotarev P.N., Grabozdin Yu.P., Maznaya E.A. A Financial Model for Cost Management in Scaling Enterprise Services in the Field of Design and Survey Activities ... 289

Davydova A.D. Internal control and risk management in outdoor advertising companies ... 292

Dontsow A. The impact of economic sanctions on the implementation of the north-south international transport corridor ... 297

Duan Zhenlong, Kalabina E.G. Study of the Mechanism for Optimizing the Efficiency of Human Resource Management in the Hospitality Industry Based on Large Artificial Intelligence Models ... 302

Ismailov G. Methodology to assess the impact of commodity bonds on financing risks of resource companies ... 305

Kostikov I.V. The russian federal budget 2026–2028 in the context of external oil shocks and sanctions: lessons from missed opportunities and imperatives of structural transformation ... 308

Kudinov V.V., Karamyan I.R. A model for assessing the impact of innovative HR technologies on organizational performance ... 315

Kupryakova A.V. Improving the methodology for calculating fees for the negative impact on the environment due to direct discharge of wastewater into water bodies ... 320

Kurbatova A.I. Circular models of waste management in the discourse of ensuring national economic security ... 324

Lomtev E.I. Specific Features of State Regulation of Housing Construction in Saint Petersburg ... 327

Malakhov R.V., Korshunova E.M. Interaction of participants in the investment and construction process in the context of digital transformation: theoretical justifications for transformation ... 330

Medvedev I.A., Popov K.G. Central bank digital currencies (CBDC) and their impact on the banking system ... 333

Mukuenko G.E. Emotional intelligence of a leader as a factor in increasing team effectiveness ... 337

Olobikyan G.R. Foreign bond portfolio management practice: evolution of approaches to credit and interest rate risk management ... 341

Polukhin V.A. The current state of the use of state property in the agro-industrial complex of Russia ... 349

Pundik M.A. Architectonics of the epistemological model of forecasting business processes of trading enterprises ... 353

Seleznev E.A. Talent and Leadership Management in the Corporate Structure of Fuel and Energy Complex Enterprises: Diagnostics, Problems, and Development Paths ... 357

Xing Yanan, Chernysheva Yu.G. The structure of Gazprom›s revenue by type of activity and geographical segments in 2020–2024 years. ... 361

Skrigolovskiy A.A. Modern systems of financial support for small and medium-sized enterprises in the Russian Federation aimed at ensuring sustainable development the production of globally competitive products in the long term ... 365

Starkova E.Yu., Lukashova O.A., Fedosov Yu.A. Development of labor potential as a factor of adaptation to current changes in the Russian economy ... 370

Fang Chenxi, Chernysheva Yu.G. The use of innovative technologies for automating the cost control process in modern companies ... 375

Краудфандинговые платформы в управлении и финансировании региональных стартапов: динамика и перспективы инновационного развития, нормативное регулирование

Брылов Павел Александрович,
аспирант, ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»
E-mail: brylov_pavel@mail.ru

Антонов Даниил Юрьевич,
аспирант, ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»
E-mail: dania.antonoff2014@ mail.ru

Фраймович Денис Юрьевич,
доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики инноваций и финансов ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»
E-mail: fdu78@rambler.ru

Российский краудфандинг переживает ускоренную эволюцию, особенно за последние несколько лет, когда технологические стартапы становятся модными, а доступ к банковскому и венчурному капиталу заметно ограничивается. В настоящее время на национальном рынке функционирует около 80 региональных онлайн-площадок краудфинансирования, предоставляющих диверсифицированный набор инновационных сервисов как инвесторам, так и предпринимателям-инициаторам. Эти ресурсы принято делить на три категории: equity-краудинвестинговые, reward-краудфандинговые, а также donation-ориентированные платформы. Краудинвестинговые сервисы, такие как Planeta.ru и Boomstarter, дают частным розничным инвесторам право приобретать equity-доли проектов, тогда как классические reward-based площадки позволяют пользователям в регионах субсидировать инициативы в обмен на товары либо услуги, которые разработчики обещают предоставить в ближайшем обозримом будущем.
Эволюция блокчейн-технологий обусловила появление механизма Initial Coin Offering (ICO) – децентрализированного краудфандингового инструмента, посредством которого стартапы эмитируют криптографические токены взамен цифровых активов инвесторов, тем самым аккумулируя капитал вне участия классических финансовых посредников. Указанная форма венчурного финансирования проявила наибольшую эффективность для инновационных проектов, ориентированных на финтех, DeFi и информационно-коммуникационные сервисы.
Целью данного исследования является комплексное исследование роли краудфандинговых платформ в финансировании и управлении региональных стартапов и оценка дальнейших перспектив их инновационного развития.
В рамках исследования решаются задачи по раскрытию теоретико-методологической основы краудфандинга и краудинвестинга, как инструментов финансирования стартапов. Анализируется современное состояние, динамика и перспективы развития краудфандинговых платформ в регионах.
В статье рассмотрены перспективы регионального роста и риски российского финансового рынка краудинвестинга. Также дан краткий обзор функций ICO-механизмов.
Выполнена оценка текущего уровня развития краудфандинга, краудинвестинга и ICO на блокчейн-платформах в регионах.
Анализ эволюции краудфандинга и ICO в регионах Российской федерации позволяет сделать вывод о наличии значительного инновационного потенциала данных финансовых инструментов. Ключевыми факторами для роста отрасли может стать профессиональное управление экосистемой платформы и выстраивание партнерских отношений между всеми заинтересованными сторонами.

Ключевые слова: краудфандинг, стартапы, регионы, венчурные платформы, инновации.

Краудфандинговые площадки и механизм Initial Coin Offering (ICO) выполняют стратегическую функцию при мобилизации капитала для технологических инноваций в регионах. Такие инструменты позволяют стартапам не только привлекать венчурные ресурсы и ликвидность, расширяя инвестиционную базу проекта, но и валидировать MVP перед первоначальными инвесторами, собирая инсайты и фидбек для понимания того, насколько готовый продукт будет соответствовать рынку и ожиданиям инвесторов. В динамичной цифровой экономике оперативное внедрение определяет конкурентное преимущество компаний.

На территориях Российской Федерации, как и в глобальной юрисдикционной практике, Initial Coin Offering (ICO) остаются востребованными, однако нормативно-правовое регулирование и правоприменительная база пока нестабильны и требуют детальной доработки со стороны профильных регуляторов и отраслевых экспертов [1].

На современном рынке активно внедряются инновационные финансовые решения, в том числе токенизация активов, позволяющая как продавцам, так и институциональным инвесторам, финансировать проекты с пониженным риском и повышенной ликвидностью. Процесс токенизации конвертирует материальные и нематериальные активы – недвижимость, патенты, royalty – в блокчейн-токены, которые посредством DLT-платформ свободно торгуются, расширяя инвестиционную доступность. Данная технология открывает стартапам в регионах широкие глобальные и регулируемые возможности привлечения капитала разных классов через краудфандинг, ICO («Initial Coin Offering») или STO («Security Token Offering») и внедряет более прозрачные, смарт-контрактные механизмы инвестирования [2].

Следовательно, эволюция краудинвестинговых платформ и ICO-механизмов не только ускоряет масштабирование стартапов на региональном уровне, но и интегрирует их в актуальные параметры венчурного рынка. Ключевым фактором эффективности данных инструментов остаётся формирование устойчивого и прозрачного регуляторного поля, обеспечивающего дальнейший рост и правовую безопасность всех сторон, подкреплённую смарт-контрактами, аудиторской поддержкой и строгими AML/KYC-процедурами [3].

Перспективы роста и риски российского финансового рынка краудинвестинга и ICO-сектора

Российский сегмент краудинвестинга и ICO, связанный с блокчейн-индустрией, характеризуется внушительным потенциалом экспоненциального роста благодаря повышенному интересу предпринимателей и активизации розничных и институциональных инвесторов на отечественном рынке. По аналитическим оценкам ведущих отраслевых экспертов, при условии формирования комплаенс-ориентированной юридической инфраструктуры и внедрения механизмов защиты инвесторов, емкость отечественного краудфандингового рынка способна достичь 100 миллиардов рублей к 2025 году [4]. Ведущими драйверами указанной динамики являются оцифровка экономики, распространение финтех-сервисов и стремление молодых стартаперов применять смарт-контракты для эффективного привлечения капитала.

Несмотря на позитивные тенденции, финтех-рынок сталкивается с серьёзными вызовами, серьёзно сдерживающими его эволюцию. Во-первых, присутствуют финансовые барьеры: низкая осведомлённость инвесторов о механизмах краудинвестинга, токенизации и ICO, а также страх капитальных потерь вследствие слабой защиты прав держателей цифровых активов [5]. Во-вторых, регуляторные препятствия тормозят динамику сектора. В Российской Федерации сохраняется правовая неопределённость относительно краудфандинга, ICO и смарт-контрактов, формирующая недоверие стартапов и институциональных инвесторов. Например, отсутствие детализированных KYC/AML требований и прозрачных процедур выпуска токенов ставит под сомнение легитимность подобных оферт [6].

Учитывая указанные вызовы, весомым драйвером экспансии индустрии способен стать проактивный государственный регулятор. Формирование комплексных нормативно-правовых пакетов, обеспечивающих транспарентность, контроль за исполнением обязательств перед инвесторами и кибербезопасность деятельности платформ краудинвестинга, создаст фундамент доверия граждан и институциональных

инвесторов. Кроме того, программы господдержки инновационных стартапов, включая налоговые стимулы и целевые гранты, существенно повышают привлекательность данного сегмента рынка и формируют устойчивую финансовую экосистему для дальнейшего масштабирования предпринимательских проектов национальных компаний [7].

Для стартапов краудинвестинг и ICO выступают эффективными инструментами мобилизации требуемого капитала. Они помогают обходить громоздкие регуляторные барьеры, сопутствующие привлечению банковских кредитов, либо венчурного финансирования. Дополнительно молодые компании способны валидировать концепции в реальном рынке, взаимодействуя с масс-маркетом, что приносит им оперативный и ценный обратный фидбек [8]. Тем не менее, при значительном потенциале экспоненциального роста, траектория краудинвестинга и ICO в России определяется умением отрасли гибко перестраивать бизнес-процессы, своевременно реагируя на регуляторную и макроэкономическую сложную динамику. В частности, требуется апгрейд бизнес-моделей, рост финансовой грамотности о рисках и бенефитах вложений плюс интеграция финтех-решений для усиления кибербезопасности транзакций.

Подводя итоги, потенциал эволюции отечественного финтех-рынка краудинвестинга и ICO выглядит весьма перспективным, однако дальнейшее развитие должно сопровождаться регуляторным сандбоксом, правовым комплаенсом и устранением барьеров входа, обеспечивающих долгосрочный рост и системную устойчивость отрасли на горизонте будущих периодов.

Основные выводы и рекомендации

Развитие краудфандинга, краудинвестинга и ICO на блокчейн-платформах в российских регионах стало ключевым элементом финансового ландшафта, обеспечивающим поддержку стартапов и hi-tech проектов. В последние годы наблюдается динамика роста спроса на указанные механизмы капитала, обусловленная потребностями предпринимателей в гибком финансировании и стремлением частных и институциональных инвесторов диверсифицировать портфели, поддерживая идеи [9]. Отраслевой анализ подтверждает, что подобные токенсейлы и коллективное финансирование не только ускоряют привлечение средств, но и через smart-contracts формируют прозрачные каналы коммуникации между бэкерами и инициаторами проектов. Форматы актуальны при экономической турбулентности и ограниченном доступе к банковскому кредиту, требующему строгих KYC/AML процедур [10].

Тем не менее, чтобы реализовать весь потенциал подобных альтернативных механизмов финансирования, следует устранить ряд серьезных барьеров. В первую очередь, важно совершенствование нормативно-правовой базы, которая задаст прозрачные регулятивные рамки для всех контрагентов экосистемы, что не только ускорит процедуру привлечения капитала, но и укрепит доверие инвесторов [11]. Кроме того, необходимо системно повышать финансовую культуру граждан не только касательно классического инвестирования, но и относительно принципов краудфандинга и ICO. Этого удастся достичь посредством обучающих управлению курсов, воркшопов и просветительских кампаний.

Следует дополнительно совершенствовать механизмы защиты прав инвесторов, формируя более надежную экосистему для участия в краудинвестинге и первичных размещениях токенов. Одним из действенных инструментов видится учреждение фонда гарантирования инвестиций, способного возмещать убытки при неплатежеспособности краудфандинговых инициатив [12]. Параллельно важно внедрить процедуры регуляторного комплаенса деятельности платформ, минимизируя риски мошенничества и нецелевого расходования привлеченных активов, предусматривая обязательный due diligence и KYC/AML [13].

Подводя итог, эволюция краудфандинга и ICO в субъектах федерации демонстрирует солидный потенциал, реализуемый при условии слаженного взаимодействия эмитентов, платформ, регулятора и сообщества инвесторов [14]. Необходима петиция о комплексном, прозрачном комплаенс-регулировании, включая стандартизацию white paper, KYC/AML и due diligence, гарантирующем безопасное, продуктивное размещение капитала, а также справедливое распределение рисков и потенциальных дивидендов. Профессиональное саморазвитие экосистемы и синергетическое партнёрство сформируют устойчивый фундамент дальнейшего роста отрасли.

Литература

1. Губарьков С. В., Егошин В.С. Технология создания новых банковских продуктов: актуальные проблемы и перспективы развития // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021; 5(2): с. 175–180.
2. Машкина Н.А., Агаркова В.Е. Применение инновационных технологий в деятельности банков // ЦИТИСЭ. 2020; 1: с. 216–225.
3. Игошина, К.Е. Краудфандинг как инновационный инструмент финансирования проектов // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. 2017; 4(2): с. 123–131.
4. Соколова А.П., Сухарева О.С., Медведев Н.А. Перспективы развития цифровой экономики в России // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024; № 1: с. 149–156.
5. Плюснина Л.К. Краудфандинг как социальный феномен информационного общества // Теория и практика общественного развития. 2017; № 6: с. 18–21.
6. Аскеров А. А., Дубина И.Н., Сагиева Р.К. Краудплатформы как альтернативный источник финансирования инновационных проектов // Экономика Профессия Бизнес. 2019; Т. 1. № 1:. с. 5–11.
7. Савалей В.В. Развитие альтернативных форм финансирования проектов с использованием цифровых технологий // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2021; № 1: с. 45–61.
8. Литвинова, Д.А. Краудинвестинг как новая форма инвестирования // Глобальные рынки и финансовый инжиниринг. 2017; Т. 4, № 2: с. 73–81.
9. Латышева А.Н. Это не просто бизнес: социальная составляющая российского краудфандинга // The Journal of Social Policy Studies. 2017; *15*(4): с. 660–668.
10. Дегтерёва Е.А. Политический и экономический диалог России и Европейского Союза // Европейский Союз: факты и комментарии. 2019; № 96: с. 116–119.
11. Спиридонова Е. В., Сошников Д.С. Успешный краудфандинг в России и за рубежом // Российское предпринимательство. 2016: Т. 17, № 22: с. 3185–3196.
12. Корнеева А.В., Корнеев Г.У. Краудфандинг: цифровые инвестиции // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2023; № 8–2: с. 190–201.
13. Франовская Г. Н., Шевцова, Д.С. Частные инвестиции в России: альтернативные методы инвестирования и способы повышения их привлекательности // Современная экономика: проблемы и решения. 2021; № 8: с. 165–174.
14. Семенюта О.Г., Баско О.В. Будущее финансирования стартапов в России // Финансовые исследования. 2022. № 1: с. 8–15.

CROWDFUNDING PLATFORMS IN MANAGING AND FINANCING REGIONAL STARTUPS: DYNAMICS AND PROSPECTS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT, REGULATORY REGIMES

Brylov P.A., Antonov D.Yu., Fraimovich D.Yu.
Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolai Grigorievich Stoletov

Russian crowdfunding is undergoing an accelerated evolution, especially over the past few years, as technology startups have become fashionable and access to bank and venture capital has been significantly limited. Currently, there are approximately 80 regional online crowdfunding platforms operating in the national market, providing a diverse range of innovative services to both investors and entrepreneurial initiators. These resources can be broadly categorized into three types: equity crowdfunding, reward crowdfunding, and donation-oriented platforms. Crowd investment services such as Planeta.ru and Boomstarter give private retail investors the right to purchase equity shares in projects, while classic reward-based platforms allow users in the regions to subsidize initiatives in exchange for goods or services that developers promise to provide in the near future.

The evolution of blockchain technologies has led to the emergence of the Initial Coin Offering (ICO) mechanism, a decentralized crowdfunding tool that allows startups to issue cryptographic tokens in exchange for digital assets from investors, thereby accumulating capital without the involvement of traditional financial intermediaries. This form of venture financing has proven to be particularly effective for innovative projects in the fields of fintech, DeFi, and information and communication services. The purpose of this study is to provide a comprehensive analysis of the role of crowdfunding platforms in financing and managing regional startups and to assess the future prospects for their innovative development. The study aims to reveal the theoretical and methodological basis of crowdfunding and crowdinvesting as tools for financing startups. It analyzes the current state, dynamics, and prospects for the development of crowdfunding platforms in the regions.

The article discusses the prospects for regional growth and the risks of the Russian financial market for crowdinvesting. It also provides a brief overview of the functions of ICO mechanisms. The article assesses the current level of development of crowdfunding, crowdinvesting, and ICO on blockchain platforms in the regions. The analysis of the evolution of crowdfunding and ICO in the regions of the Russian Federation suggests that there is significant innovative potential in these financial instruments. The key factors for the growth of the industry may be the professional management of the platform ecosystem and the establishment of partnerships between all stakeholders.

Keywords: crowdfunding, startups, regions, venture platforms, innovation

References

1. Gubarkov S. V., Egorshin V.S. Technology of creating new banking products: actual problems and development prospects // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2021; 5(2): pp. 175–180.
2. Mashkina N.A., Agarkova V.E. Application of innovative technologies in the activities of banks // CITISE. 2020; No.1: pp. 216–225.
3. Igoshina, K.E. Crowdfunding as an innovative tool for project financing // Global markets and financial engineering. 2017; 4(2): pp. 123–131.
4. Sokolova A.P., Sukhareva O.S., Medvedev N.A. Prospects for the development of the digital economy in Russia // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2024; No. 1.: pp. 149–156.
5. Plyusnina L.K. Crowdfunding as a Social Phenomenon of the Information Society // Theory and Practice of Social Development. 2017; No. 6: pp.18–21.
6. Askerov A. A., Dubina I.N., Sagieva R.K. Crowdfunding platforms as an alternative source of financing innovative projects // Economics Profession Business. 2019; Vol. 1. No. 1: 5–11.
7. Savaley V.V. Development of Alternative Forms of Financing Projects Using Digital Technologies // Territory of New Opportunities. Bulletin of Vladivostok State University of Economics and Service. 2021; No. 1: 45–61.
8. Litvinova, D.A. Crowd Investing as a New Form of Investment / D.A. Litvinova // Global Markets and Financial Engineering. 2017; Vol. 4, No. 2: 73–81.
9. Latysheva A.N. It's Not Just a Business: The Social Component of Russian Crowdfunding // The Journal of Social Policy Studies. 2017; 15(4): 660–668.
10. Degtereva E.A. Political and Economic Dialogue between Russia and the European Union // European Union: Facts and Comments. 2019; No. 96: pp. 116–119.
11. Spiridonova E. V., Soshnikov D.S. Successful Crowdfunding in Russia and Abroad // Russian Entrepreneurship. 2016; Vol. 17, No. 22: 3185–3196.
12. Korneeva A.V., Korneev G.U. Crowdfunding: digital investments // Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava = Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2023; No. 8–2: pp. 190–201.
13. Franovskaya G. N., Shevtsova D.S. Private Investments in Russia: Alternative Methods of Investment and Ways to Increase Their Attractiveness // Modern Economics: Problems and Solutions. 2021; No. 8: 165–174.
14. Semenyuta O.G., Basko O.V. The Future of Startup Financing in Russia // Financial Research. 2022; No. 1: 8–15.

Конкурентоспособность отечественных ИТ-технологий в сфере информационной безопасности: ключевые преимущества, ограничения, перспективы развития

Маркин Николай Владимирович,
специалист по информационной безопасности ООО «Амбрелла», магистрант кафедры информационных технологий в государственном управлении ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет»
E-mail: koljamar77@mail.ru

Бурлаков Вячеслав Викторович,
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры информационных технологий в государственном управлении ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет», профессор кафедры маркетинга и брендинга ФГАОУ ВО «Российский государственный гуманитарный университет»
E-mail: bur77@mail.ru

Дзюрдзя Олеся Анатольевна,
старший преподаватель кафедры информационных технологий в государственном управлении ФГБОУ ВО «МИРЭА – Российский технологический университет»
E-mail: dzyurdzya@mirea.ru

В условиях стремительного развития цифровой экономики и усложнения информационно-технологической инфраструктуры обеспечение безопасности данных становится ключевым фактором устойчивого функционирования государства, бизнеса и общества. Современная геополитическая ситуация, характеризующаяся уходом крупных зарубежных ИТ-вендоров и ограничением доступа к зарубежным технологиям, обусловила необходимость ускоренного развития отечественных информационных решений и формирование независимой экосистемы средств защиты информации. Настоящее исследование направлено на аналитическое изучение конкурентоспособности российских ИТ-технологий в сфере информационной безопасности, оценку их соответствия современным требованиям, выявление ключевых преимуществ и ограничений, а также определение перспектив развития отрасли в условиях импортозамещения. Работа охватывает теоретические аспекты концепции конкурентоспособности, анализ текущего состояния российского рынка ИБ, характеристику ведущих отечественных вендоров, исследование проблем развития отрасли и сравнительный анализ российских и зарубежных решений. Исследование основывается на изучении статистических данных, обзора аналитических отчётов, сравнительных характеристик и моделировании тенденций развития отрасли. Полученные результаты позволяют сформулировать выводы о зрелости российских технологий, устойчивой динамике роста, а также обозначить необходимые меры для дальнейшего повышения технологического суверенитета и расширения экспортного потенциала российских решений информационной безопасности.

Ключевые слова: информационная безопасность; кибербезопасность; конкурентоспособность; отечественные ИТ-технологии

Введение

Современная российская экономика развивается в условиях масштабной цифровой трансформации, охватывающей государственное управление, промышленное производство, финансовые системы, транспортную сферу, здравоохранение, образование и множество других направлений [10]. Широкое распространение информационных систем, переход на облачные платформы, использование распределённых вычислительных сред и непрерывный рост объёма данных создает новые требования к качеству, надежности и устойчивости процессов защиты информации [1]. Одновременно усиливается киберпреступность: современные атаки основаны на методах социальной инженерии, сложных сценариях, использовании уязвимостей нулевого дня и применении автоматизированных инструментов масштабной компрометации инфраструктур. В этих условиях важным становится создание и эксплуатация национальных систем информационной безопасности, способных противостоять внешним и внутренним угрозам и обеспечивать технологическую независимость в долгосрочной перспективе [7].

Уход крупных международных поставщиков программного обеспечения, прекращение поставок оборудования и остановка технической поддержки зарубежных продуктов создали уникальную, но одновременно рискованную ситуацию [8]. С одной стороны, российский ИБ-рынок оказался под давлением н обеспечить полный цикл жизненного цикла ИБ-продуктов своими силами. С другой – открылись условия для активного развития отечественных ИТ-компаний, стимулирования инноваций, совершенствования архитектурных решений и формирования среды разработки средств защиты. В этих условиях конкурентоспособность отечественных ИТ-технологий становится центральным показателем успешности цифрового суверенитета страны [5].

Целью данного исследования является проведение всестороннего анализа конкурентоспособности отечественных ИТ-технологий в сфере информационной безопасности на современном этапе, включая оценку текущей динамики развития рынка, сравнение ключевых решений, выявление преимуществ и ограничений, анализ проблемных зон и формирование выводов о перспективах дальнейшего технологического роста.

Материалы и методы

Научные труды по представленной теме охватывают различные аспекты конкурентоспособности отечественных ИТ-технологий в сфере информационной безопасности. Исследования на данную тему целесообразно сгруппировать по таким направлениям как: роль цифровой трансформации, анализ рисков информационной безопасности, цифровой суверенитет, экономические и рыночные аспекты, импортозамещение и конкурентоспособность.

Роль цифровой трансформации как фактора повышения конкурентоспособности предприятий детально проанализирована в исследованиях Н.Н. Лычкиной, в которых рассматриваются процессы внедрения цифровых технологий и их влияние на эффективность управления и устойчивость бизнеса. В работе также подчёркивается значение информационных технологий как основы формирования современных конкурентных преимуществ [6].

Вопросы анализа рисков информационной безопасности в условиях цифровой трансформации предприятий подробно рассмотрены в исследованиях С.В. Горбачёва, где особое внимание уделяется выявлению и классификации ИБ-рисков, возникающих при внедрении цифровых технологий и автоматизированных информационных систем. В работе также анализируется влияние цифровизации бизнес-процессов на уязвимость корпоративных информационных ресурсов и необходимость адаптации систем управления рисками [1].

Проблемы цифрового суверенитета и национальной безопасности в условиях глобальной цифровизации подробно рассмотрены в исследованиях А.А. Рогозина, где анализируется влияние внешних технологических зависимостей на устойчивость национальной экономики и информационной инфраструктуры. В работе также подчёркивается роль отечественных ИТ– и ИБ-технологий в обеспечении национальной безопасности [7].

Экономические и рыночные аспекты развития российской кибербезопасности подробно проанализированы в исследованиях С.М. Кли-

мова и В.П. Полякова, в которых рассматриваются структура рынка информационной безопасности, динамика его роста и факторы, влияющие на спрос на ИБ-решения. В данных работах также уделяется внимание влиянию цифровой экономики и регуляторных требований на формирование конкурентной среды отрасли [3].

Вопросы импортозамещения в сфере информационной безопасности детально проанализированы в исследованиях А.А. Тарасова, в которых рассматриваются проблемы отказа от зарубежных ИБ-решений и перспективы развития отечественных технологий. В работе также анализируются ограничения и возможности формирования национальной экосистемы средств защиты информации [8].

Вопросы конкурентоспособности российских IT-технологий в сфере информационной безопасности рассмотрены в исследованиях Н.И. Кузьменко и М.В. Бурляевой, где анализируются технологические, экономические и организационные факторы, определяющие позиции отечественных ИБ-решений на рынке. В работе также исследуются преимущества и ограничения российских технологий по сравнению с зарубежными аналогами [5].

Несмотря на то, что российская индустрия информационной безопасности в последние годы демонстрирует устойчивый рост, однако её дальнейшее развитие ограничивается рядом системных барьеров, которые имеют глубокие технологические, кадровые, организационные и геополитические причины. Эти проблемы не являются изолированными: напротив, они образуют взаимосвязанную структуру факторов, которые одновременно препятствуют развитию конкурентоспособных решений и создают вызовы для долгосрочного технологического суверенитета. Анализ этих барьеров позволяет определить меры, необходимые для формирования сильной, независимой и инновационной отрасли.

Результаты и обсуждение

По данным аналитических отчётов, общий объём российского рынка кибербезопасности увеличился с 186,9 млрд рублей в 2021 году до 314 млрд рублей в 2024 году [9]. На рисунке 1. представлен объем рынка информационной безопасности с 2020 по 2025 годы.



Рис. 1. Объем рынка информационной безопасности [9]

Такой рост демонстрирует устойчивую тенденцию, обусловленную тем, что компании вынуждены адаптироваться к новым условиям и инвестировать в инструменты, обеспечивающие высокую степень защиты цифровых процессов [2].

После 2022 года российский рынок информационной безопасности претерпел радикальные изменения. Доля зарубежных решений, ещё в 2021 году составлявшая почти 40%, стремительно снизилась до 7% в 2024 году. Это связано с прекращением технической поддержки иностранных ИБ-продуктов, ограничением доступа к обновлениям, закрытием партнёрских программ и невозможностью их применения в госсекторе в условиях санкций. В таблице представлена доля отечественных и зарубежных решений в сфере информационной безопасности за период 2021–2024 гг.

Таблица. Доля отечественных и зарубежных решений в сфере информационной безопасности за период 2021–2024 гг. [11]

Год	Отечественные решения (%)	Зарубежные решения (%)
2021	61%	39%
2022	70%	30%
2023	89%	11%
2024	93%	7%

Эти данные демонстрируют, что рынок фактически перешёл в состояние «доминирования отечественных решений». В результате конкурентная среда полностью перестроилась – главным фактором конкуренции стали не иностранные аналоги, а конкуренция между российскими производителями [11].

Сегодня российский рынок ИБ включает более 150 компаний-разработчиков, но устойчивое лидерство удерживают около 20 крупных вендоров, составляющих основу отраслевого развития. На рисунке 2 представлены крупнейшие поставщики решений в сфере информационной безопасности в России. Они предлагают решения для всех уровней защиты – от сетевых экранов и анализа трафика до комплексных платформ управления безопасностью. Эти компании формируют настоящую экосистему национальной киберзащиты.



Рис. 2. Крупнейшие поставщики решений в сфере информационной безопасности в России [4]

Западные решения традиционно считались технологическими лидерами благодаря глубоким аналитическим модулям, высоким скоростям обработки данных, наличию встроенной искусственной интеллектуальной аналитики и широкой экосистеме интеграций. Однако уход западных компаний с российского рынка привёл к необходимости быстрого импортозамещения. Российские компании смогли компенсировать часть отставания и выйти на уровень, сопоставимый с мировыми аналогами.

Важным конкурентным преимуществом отечественных решений является их адаптация под российские нормативы и соответствие требованиям ФСТЭК и ФСБ, что делает их единственным возможным выбором для критической инфраструктуры.

Еще один из важнейших критериев конкурентоспособности – стоимость владения. Российские решения выгодно отличаются от западных аналогов.

Одной из наиболее значимых проблем для российских разработчиков является зависимость от импортной аппаратной базы. Исторически подавляющее большинство отечественных ИБ-решений создавалось с учётом использования зарубежных процессоров (Intel, AMD), сетевых чипов (Broadcom, Mellanox) и аппаратных криптографических ускорителей. После введения санкций поставки этих компонентов стали нестабильными и ограниченными, а часть оборудования оказалась недоступной.

Эта проблема особенно критична для высокопроизводительных сегментов, таких как NGFW, DPI, IDS/IPS, системы анализа трафика и криптографические шлюзы. К примеру, межсетевые экраны нового поколения требуют обработки трафика на скоростях 10–100 Гбит/с, что невозможно обеспечить без высокопроизводительных процессоров, поддерживающих оптимизацию сетевых операций. Отечественные процессоры «Байкал» и «Эльбрус» пока не обладают достаточной производительностью, что ограничивает масштабирование решений в крупных инфраструктурах.

Вместе с тем зависимость от импорта постепенно снижается благодаря нескольким стратегическим направлениям:

- развитию собственных архитектур процессоров и доверенной аппаратной базы;

• оптимизации программных решений под виртуализированные среды;
• применению программно-определяемых сетей (SDN);
• созданию совместных НИОКР между производителями аппаратуры и разработчиками ПО;
• развитию российских дата-центров и облачных решений.

Эти меры позволяют компенсировать дефицит аппаратных мощностей и постепенно формировать технологически независимую экосистему.

Кадровый дефицит – одна из ключевых структурных проблем рынка информационной безопасности. По оценкам отрасли, нехватка специалистов превышает 150–200 тысяч человек, что делает ИБ одной из самых кадрово-дефицитных сфер. Причины кадрового дефицита следующие: рост числа угроз, усложнение технологий, быстрый рост рынка, недостаток образовательных программ и высокая конкуренция между компаниями за компетентных специалистов. Для отечественных разработчиков кадровый дефицит приводит к росту стоимости проектов, увеличению сроков создания продуктов и снижению скорости развития инновационных решений.

Пути решения проблемы включают:
• расширение профильных образовательных программ в вузах;
• создание учебных центров при компаниях;
• поддержку школьных курсов ИТ– и кибербезопасности;
• развитие олимпиадного движения и CTF-соревнований;
• создание корпоративных академий;
• внедрение автоматизации (SOAR, XDR) для снижения нагрузки на персонал.

Эти меры позволят стабилизировать кадровый рынок и обеспечить устойчивое развитие отрасли.

Несмотря на высокую конкурентоспособность российских ИБ-технологий на внутреннем рынке, экспорт отечественных продуктов пока ограничен. Основные барьеры:
• отсутствие международных сертификатов (Common Criteria, ISO 15408);
• геополитическая напряжённость;
• недостаток локализации интерфейсов и документации;
• отсутствие глобальных партнёрских сетей;
• ограниченная репутационная представленность российских вендоров.

Однако потенциал для экспорта существует. Перспективными являются рынки стран БРИКС, Юго-Восточной Азии, Африки и Латинской Америки, где отсутствует ориентация исключительно на западных вендоров и существует высокий спрос на альтернативные технологические решения с более низкой стоимостью владения.

Для развития экспорта необходимы:
• локализация интерфейсов и документации (английский, арабский, испанский);
• создание региональных центров поддержки;
• адаптация решений к нормам зарубежных регуляторов;
• участие в международных выставках (GITEX, CyberTech, Intersec);
• государственная поддержка экспорта.

Эти меры способны вывести отечественные решения на новый уровень международной конкурентоспособности.

В условиях ухода зарубежных поставщиков российские решения сформировали новую экосистему ИБ, способную заменить и даже превосходить западные аналоги в ряде сегментов. Российские продукты выигрывают:
• по стоимости,
• по регуляторному соответствию,
• по санкционной устойчивости,
• по локализации,
• по скорости поддержки.

Западные решения сохраняют преимущество в интеграциях и глобальности подходов, однако их использование в российских условиях стало невозможным. Следовательно, отечественные разработки являются единственным стратегически верным выбором и обладают высоким потенциалом для дальнейшего роста.

Выводы

Проведённое исследование показало, что отечественные ИТ-технологии в сфере информационной безопасности демонстрируют устойчивый рост, технологическую зрелость и способность обеспечить защиту информационных систем на уровне мировых аналогов. Российская ИБ-индустрия успешно прошла этап форсированного импортозамещения, сформировала собственные технологические кластеры и доказала возможность самостоятельного развития без опоры на зарубежные решения.

При этом сохраняются вызовы: зависимость от импортного оборудования, дефицит кадров, недостаточная международная представленность и необходимость дальнейших инвестиций в НИОКР. Однако тенденции последних лет свидетельствуют о высокой устойчивости отрасли и её способности адаптироваться к новым условиям.

Российские решения в сфере ИБ демонстрируют высокую конкурентоспособность благодаря глубокой локализации, соответствию нормативным требованиям, доступной стоимости владения, наличию широкого спектра продуктов и устойчивости к санкционным рискам. Развитие отечественных технологий становится ключевым элементом укрепления цифрового суверенитета страны.

В перспективе дальнейшее развитие отрасли будет связано с активным внедрением технологий искусственного интеллекта, автоматизацией процессов реагирования, развитием отечественной аппаратной базы, расширением экспортного потенциала и углублением интеграции отечественных решений в единую экосистему национальной кибербезопасности.

Литература

1. Горбачев С.В. Анализ рисков информационной безопасности в условиях цифровой трансформации предприятий / С.В. Горбачев // Безопасность информационных технологий, 2021 – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=42783641 (дата обращения 23.01.2026).
2. Кибербезопсность в 2022–2023. Тренды и прогнозы URL: https://ptsecurity.com/research/analytics/ogo-kakaya-ib/ (дата обращения 23.01.2026).
3. Климов С.М. Развитие российского рынка кибербезопасности в условиях цифровой экономики / С.М. Климов, В.П. Поляков // Вестник экономической безопасности, 2022 URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=49177458 (дата обращения 23.01.2026).
4. Крупнейшие ИБ-компании в России URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Крупнейшие_ИБ-компании_в_России (дата обращения: 23.01.2026).
5. Кузьменко Н.И., Бурляева М.В. Конкурентоспособность российских IT-технологий в сфере информационной безопасности / Н.И. Кузьменко, М.В. Бурляева // ЭКОНОМИНФО, 2018. № 2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-rossiyskih-it-tehnologiy-v-sfere-informatsionnoy-bezopasnosti (дата обращения: 23.01.2026).
6. Лычкина Н.Н. Цифровая трансформация как фактор повышения конкурентоспособности предприятий / Н.Н. Лычкина // Управленческие науки, 2019 – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=41224889 (дата обращения: 23.01.2026).
7. Рогозин А.А. Цифровой суверенитет и национальная безопасность в условиях глобальной цифровизации / А.А. Рогозин // Национальные интересы: приоритеты и безопасность, 2020 – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=42783641 (дата обращения: 23.01.2026).
8. Тарасов А.А. Импортозамещение в сфере информационной безопасности: проблемы и перспективы / А.А. Тарасов // Информационная безопасность, 2021 – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=48591263 (дата обращения: 23.01.2026).
9. Триллион в пятерку – рынок кибербезопасности может вырасти до 968 млрд рублей – URL: https://www.kommersant.ru/doc/8210553 (дата обращения: 23.01.2026).
10. Перспективы развития информационных технологий в России – URL: https://wiki.merionet.ru/articles/perspektivy-razvitiya-informacionnyx-texnologij-v-rossii (дата обращения: 23.01.2026).
11. Обзор российских решений для комплексной защиты бизнеса от киберугроз – URL: https://www.it-world.ru/security/s0egds5egr4c0g4o800k8coow48cgsw.html (дата обращения: 23.01.2026).

COMPETITIVENESS OF DOMESTIC IT TECHNOLOGIES IN THE FIELD OF INFORMATION SECURITY: KEY ADVANTAGES, LIMITATIONS, AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Markin N.V., Burlakov V.V., Dzyurdzya O.A.
Russian Technological University, Russian State Humanitarian University,

In the context of the rapid development of the digital economy and the increasing complexity of information technology infrastructure, ensuring data security is becoming a key factor in the sustainable functioning of the state, business and society. The current geopolitical situation, characterized by the departure of large foreign IT vendors and limited access to foreign technologies, has necessitated the accelerated development of domestic information solutions and the formation of an independent ecosystem of information security tools. This study is aimed at an analytical study of the competitiveness of Russian IT technologies in the field of information security, assessing their compliance with mod-

ern requirements, identifying key advantages and limitations, as well as determining the prospects for the development of the industry in the context of import substitution. The work covers the theoretical aspects of the concept of competitiveness, an analysis of the current state of the Russian information security market, a description of leading domestic vendors, a study of the problems of industry development and a comparative analysis of Russian and foreign solutions. The research is based on the study of statistical data, a review of analytical reports, comparative characteristics and modeling of industry development trends. The results obtained allow us to formulate conclusions about the maturity of Russian technologies, sustainable growth dynamics, and identify the necessary measures to further enhance technological sovereignty and expand the export potential of Russian information security solutions.

Keywords: information security; cybersecurity; competitiveness; domestic IT technologies

References

1. Gorbachev S.V. Analysis of Information Security Risks in the Context of Digital Transformation of Enterprises / S.V. Gorbachev // Information Technology Security, 2021 – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=42783641 (accessed on January 23, 2026).

2. Cybersecurity in 2022–2023. Trends and Forecasts URL: https://ptsecurity.com/research/analytics/ogo-kakaya-ib/ (accessed on January 23, 2026).

3. Klimov S.M. Development of the Russian Cybersecurity Market in the Context of the Digital Economy / S.M. Klimov, V.P. Polyakov // Bulletin of Economic Security, 2022 URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=49177458 (accessed on January 23, 2026).

4. The Largest Information Security Companies in Russia. URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Круплейшие_ИБ-комани_в_России (date of access: 23.01.2026).

5. Kuzmenko N.I., Burlyaeva M.V. Competitiveness of Russian IT technologies in the field of information security / N.I. Kuzmenko, M.V. Burlyaeva // ECONOMINFO, 2018. No. 2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-rossiyskih-it-tehnologiy-v-sfere-informatsionnoy-bezopasnosti (date of access: 23.01.2026).

6. Lychkina N.N. Digital transformation as a factor in increasing the competitiveness of enterprises / N.N. Lychkina // Management Sciences, 2019 – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=41224889 (date of access: 23.01.2026).

7. Rogozin A.A. Digital Sovereignty and National Security in the Context of Global Digitalization / A.A. Rogozin // National Interests: Priorities and Security, 2020 – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=42783641 (date of access: 23.01.2026).

8. Tarasov A.A. Import Substitution in the Sphere of Information Security: Problems and Prospects / A.A. Tarasov // Information Security, 2021 – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=48591263 (date of access: 23.01.2026).

9. A trillion in five – the cybersecurity market may grow to 968 billion rubles – URL: https://www.kommersant.ru/doc/8210553 (date of access: 23.01.2026).

10. Prospects for the development of information technology in Russia – URL: https://wiki.merionet.ru/articles/perspektivy-razvitiya-informacionnyx-texnologij-v-rossii (date of access: 23.01.2026).

11. Review of Russian solutions for comprehensive business protection from cyber threats – URL: https://www.it-world.ru/security/s0egds5egr4c0g4o800k8coow48cgsw.html (date of access: 23.01.2026).

Влияние комитетов совета директоров на финансовые результаты компаний в посткризисный период

Витман Егор Денисович
аспирант, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики
E-mail: wittmann.egor@gmail.com

Исследование оценивает влияние комитета по аудиту и комитета по корпоративному управлению на финансовые результаты компаний в посткризисный период. Анализ проведён на данных 2305 компаний развивающихся рынков за 2020–2022 годы с применением оценки с двойным уровнем надёжности. Результаты выявляют структурные компромиссы: комитет по аудиту снижает выручку (–26%), но повышает рыночную оценку (+13%); комитет по корпоративному управлению повышает выручку (+3–4%), но снижает рентабельность (–1,15 п.п.) и рыночную оценку (–19%). Выводы свидетельствуют об условном характере влияния структуры управления на финансовые показатели.

Ключевые слова: корпоративное управление, комитеты совета директоров, финансовые результаты, посткризисное восстановление.

Введение

События последних лет выявили критическую уязвимость компаний перед системными потрясениями. Пандемия COVID-19, геополитические конфликты и финансовая нестабильность создали среду радикальной неопределённости. В таких условиях способность компании восстанавливать финансовые результаты после шока определяет её долгосрочный успех [1; 2]. Организационная устойчивость – способность поглощать удары и адаптироваться к новым условиям – превратилась из теоретического конструкта в практический императив [3; 4].

В условиях высокой неопределённости роль совета директоров в обеспечении финансовой устойчивости возрастает. Совет отвечает за стратегический надзор, управление рисками и защиту долгосрочной стоимости бизнеса [5; 6]. От структуры и функционирования совета зависит способность компании выстраивать эффективную финансовую стратегию в кризисных условиях.

Однако эмпирические исследования дают противоречивые результаты. Связь между характеристиками совета и финансовыми показателями варьируется в зависимости от контекста [7; 8]. В кризисных условиях эта связь ещё менее изучена. Более того, большинство исследований рассматривает совет как единую структуру, анализируя общие характеристики – размер совета, долю независимых директоров, состав – и их влияние на агрегированные показатели эффективности [9].

Такой подход игнорирует внутреннюю архитектуру современного совета. Значительная часть функций делегирована специализированным комитетам: комитету по аудиту, комитету по корпоративному управлению, комитету по вознаграждениям [10; 11]. Каждый комитет имеет свой мандат и свою логику принятия решений, что прямо влияет на финансовую стратегию компании.

Исследования функций отдельных комитетов сосредоточены преимущественно на стабильных условиях. Комитет по аудиту изучается через призму качества финансовой отчётности и управления рисками [12; 13]. Комитет по корпоративному управлению анализируется в контексте формирования состава совета и соблюдения норм [14]. Влияние этих комитетов на восстановление финансовых результатов после масштабного шока остаётся неизученным.

Существует фундаментальный пробел в понимании условной природы эффективности комитетов. Разные комитеты могут оптимизировать разные аспекты восстановления финансовых результатов, создавая структурные компромиссы. Если эта гипотеза верна, универсально оптимальной структуры комитетов не существует. Оптимальность зависит от того, какое измерение финансовых результатов является приоритетным.

Проверка этой гипотезы требует решения серьёзной методологической проблемы. Наличие комитетов в совете не является случайным. Компании самостоятельно принимают решение о создании комитетов, и это решение коррелирует с другими характеристиками – размером, сложностью бизнеса, качеством управления. Простое сравнение компаний с комитетами и без них даст смещённые оценки из-за проблемы селекции. Необходим квазиэкспериментальный дизайн, позволяющий изолировать каузальный эффект наличия комитета от эффекта других факторов.

Цель исследования – оценить влияние наличия комитета по аудиту и комитета по корпоративному управлению на траектории посткризисного восстановления финансовых результатов компаний по трём измерениям: операционному (выручка), финансовому (рентабельность активов) и рыночному (рыночная оценка стоимости).

Для достижения этой цели используются панельные данные по 2305 публичным компаниям из развивающихся стран за период 2020–2022 годов. В работе применяется оценка с двойным уровнем надёжности – современный метод каузального вывода, сочетающий взвешивание по обратной вероятности назначения воздействия с регрессионной моделью результатов [15].

Научная новизна исследования состоит в систематическом анализе влияния специализированных комитетов совета директоров на многомерную траекторию посткризисного восстановления финансовых результатов; эмпирической демонстрации условного характера эффективности комитетов; документировании структурных компромиссов между разными комитетами; применении строгого квазиэкспериментального дизайна для получения каузальных оценок.

Обзор литературы

Теоретические основы роли комитетов

Современные советы директоров делегируют значительную часть полномочий специализированным комитетам. Такая практика отражает возрастающую сложность корпоративного управления и необходимость глубокой экспертизы в отдельных областях [5]. Комитеты концентрируют внимание на конкретных аспектах деятельности: финансовом контроле, управлении рисками, стратегическом планировании.

Теоретическое обоснование роли комитетов опирается на две ключевые концепции. Агентская теория [16] рассматривает комитеты как механизмы контроля, снижающие агентские издержки через мониторинг действий менеджмента. Теория ресурсной зависимости [17] интерпретирует комитеты как каналы доступа к критическим ресурсам – экспертизе, связям, легитимности.

Специализация повышает качество решений за счёт концентрации релевантной экспертизы [10]. Вместе с тем она порождает риск фрагментации: приоритеты разных комитетов могут вступать в противоречие [14]. В условиях кризиса эти противоречия обостряются. Комитет по аудиту настаивает на сокращении расходов ради финансовой устойчивости. Комитет по корпоративному управлению отстаивает сохранение стратегических инициатив.

Комитет по аудиту и финансовые результаты

Комитет по аудиту выполняет функцию финансового контроля: надзор за финансовой отчётностью, оценка системы внутреннего контроля, взаимодействие с внешними аудиторами, управление финансовыми рисками [12]. Эмпирические исследования подтверждают связь комитета по аудиту с консервативной финансовой политикой. Компании с активными комитетами демонстрируют более осторожную учётную политику, меньшую агрессивность в признании доходов, более высокое качество финансовой отчётности [13; 18]. В кризисных условиях комитет настаивает на сокращении расходов, ограничении инвестиций, накоплении денежных резервов.

Финансовый консерватизм имеет двойственные последствия для результатов компании. С одной стороны, осторожная политика сдерживает восстановление выручки: компания отказывается от агрессивных коммерческих стратегий ради защиты баланса. С другой стороны, присутствие комитета по аудиту служит сигналом надёжности для инвесторов. Рынок капитала ценит достоверность финансовой информации, особенно в условиях повышенной неопределённости, когда риск манипуляций с отчётностью возрастает [19; 20].

H1: Наличие комитета по аудиту снижает выручку компании в посткризисный период.

H2: Наличие комитета по аудиту повышает рыночную оценку компании в посткризисный период.

Комитет по корпоративному управлению и финансовые результаты

Комитет по корпоративному управлению отвечает за архитектуру системы управления компанией: формирование состава совета директоров, надзор за практиками управления, взаимодействие с ключевыми стейкхолдерами [11]. Мандат комитета носит более широкий характер по сравнению с комитетом по аудиту. Он включает внимание к долгосрочным интересам компании и поддержание отношений с партнёрами [21]. В кризисных условиях это транслируется в политику сохранения операционного присутствия на рынке: комитет создаёт противовес давлению в пользу радикального сокращения издержек.

Однако стратегия сохранения операционного масштаба может негативно сказываться на финансовых показателях и рыночной оценке. Поддержание продаж в кризис часто требует ценовых уступок, смягчения кредитной политики, повышенных маркетинговых расходов. Такие меры размывают маржинальность и снижают рентабельность. Рынок капитала может негативно воспринимать подобную политику: инвесторы ценят финансовую дисциплину и эффективность использования капитала [22].

H3: Наличие комитета по корпоративному управлению повышает выручку компании в посткризисный период.

H4: Наличие комитета по корпоративному управлению снижает рентабельность и рыночную оценку компании в посткризисный период.

Методология исследования

Данные и выборка

Эмпирический анализ основан на панельных данных из базы Refinitiv Eikon за 2020–2022 годы. Период охватывает пандемию COVID-19: экзогенный шок (2020) и фазу восстановления (2021–2022). Внезапность и глобальный характер кризиса минимизируют проблему эндогенности: компании не могли стратегически манипулировать структурой управления в ожидании шока.

Генеральная совокупность – публичные компании развивающихся рынков. Выбор обусловлен теоретическими соображениями: повышенная институциональная волатильность этих рынков усиливает эффекты кризиса и позволяет чётче выявить влияние механизмов корпоративного управления [4]. Из выборки исключены финансовые компании ввиду специфики регулирования и учёта. Применён критерий полноты данных: включены только компании с непропущенными значениями всех переменных за весь период. Итоговая выборка составляет 2305 компаний и 6915 наблюдений (фирма-год).

Зависимые переменные измеряют финансовые результаты в 2021 году (завершение острой фазы кризиса) и в 2022 году (год после кризиса). Операционные результаты – натуральный логарифм выручки. Финансовые результаты – рентабельность активов (ROA). Рыночные результаты – натуральный логарифм коэффициента Тобина.

Независимые переменные – бинарные индикаторы наличия комитетов в докризисный период (2020 год). Измерение до шока обеспечивает временное предшествование воздействия результату и исключает обратную причинность. Эффекты каждого комитета оцениваются в отдельных моделях.

Контрольные переменные отражают докризисные характеристики компаний. Выбор переменных обусловлен необходимостью контроля факторов, которые одновременно влияют на вероятность наличия комитетов и на финансовые результаты.

Размер компании контролируется через натуральный логарифм докризисной выручки. Крупные компании чаще имеют развитую структуру комитетов и одновременно демонстрируют иную динамику финансовых показателей [9]. Без контроля размера эффект комитетов будет смешан с эффектом масштаба.

Избыточные резервы – ресурсный буфер, позволяющий абсорбировать шоки [23]. Компании с большими резервами чаще создают комитеты (располагая ресурсами для развития системы управления) и одновременно более устойчивы к кризисам. Конструкт операционализируется через три компонента: резерв ликвидности (отношение денежных средств к активам), резерв долговой ёмкости (единица минус отношение долга к активам), резерв оборотного капитала (коэффициент текущей ликвидности).

Качество управления контролируется через двухлетнее среднее отношения начислений к активам до кризиса. Высокий уровень начислений ассоциируется с агрессивной учётной политикой и потенциальными манипуляциями с отчётностью [24]. Компании с качественным управлением чаще формируют комитеты и демонстрируют лучшие финансовые результаты.

Докризисная результативность контролируется через лагированное значение соответствующей зависимой переменной. Финансовые показатели персистентны: прошлые результаты предсказывают будущие [25]. Включение лага позволяет интерпретировать коэффициенты как влияние комитетов на изменение результативности относительно докризисного уровня.

Эконометрическая модель

Оценка каузального эффекта комитетов сталкивается с проблемой селекции: решение о создании комитета коррелирует с характеристиками компании, которые также влияют на результативность. Стандартная регрессия в этих условиях даёт смещённые оценки.

Для решения проблемы применяется оценка с двойным уровнем надёжности [15], комбинирующая взвешивание по обратной вероятности назначения воздействия (IPTW) и взвешенную регрессию исходов. Ключевое преимущество метода: оценка остаётся состоятельной, если корректно специфицирована хотя бы одна из двух моделей – модель склонности к воздействию или модель исходов.

Для повышения качества балансировки применяется энтропийное взвешивание [26], которое подбирает веса так, чтобы моменты распределения ковариат были идентичны в группах с комитетом и без него. Оценки среднего эффекта воздействия (ATE) получены методом G-оценивания [27], стандартные ошибки рассчитаны методом M-оценивания [28]. Итоговая модель оценивает следующую спецификацию для каждого из финансовых показателей (y) для каждого из комитетов c в каждый из посткризисных годов (t):

$$y_{i,t} = \alpha_0 + \beta_0 \times y_{i,2019} + X\gamma_0 + C_i \times \left(\alpha_1 + \beta_1 \times y_{i,2019} + X\gamma_1\right) + \varepsilon_{it}$$

где $–c_i$ бинарная переменная, отражающая наличие исследуемого комитета в совете директоров, y_{i2019}– значение показателя на конец 2019 года (последний год перед кризисом), а x– вектор контрольных переменных.

Результаты

Дескриптивная статистика и балансировка

В выборке 97% компаний имели комитет по аудиту в 2019 году, 21,7% – комитет по корпоративному управлению. Компании с комитетом по корпоративному управлению в среднем крупнее, имеют более низкую ликвидность и лучшие докризисные показатели. Это подтверждает наличие систематических различий между группами и обосновывает применение методов коррекции селекции. Энтропийное взвешивание устранило различия в наблюдаемых характеристиках: после взвешивания стандартизированная разность средних по всем контрольным переменным не превышает 0,01 (табл. 1, 2, 3).

Таблица 1. Дескриптивная статистика

Переменная	Среднее	СКО	Мин	Q1	Q3	Макс
Ln (Выручка), 2019	16,4	2,3	6,2	15,1		26,2
Ln (Выручка), 2021	16,6	2,3	8,4	15,3		26,2
Ln (Выручка), 2022	16,7	2,4	7,7	15,4		26,4
ROA, 2019, %	8,4	9,1	-82,8	4,2		91,3
ROA, 2021, %	8,3	22,0	-962,0	3,9		107,0
ROA, 2022, %	8,4	10,8	-113,0	3,4		84,2
Ln (Tobin Q), 2019	0,5	0,8	-2,8	0,0		8,0
Ln (Tobin Q), 2021	0,6	0,9	-2,6	0,0		6,6
Ln (Tobin Q), 2022	0,7	0,9	-2,6	0,1		5,2
Наличие комитета по аудиту, %	97,0					
Наличие комитета по корп, управлению, %	21,7					
Ln (Активы), 2019	16,7	2,4	9,7	15,4	17,9	26,7
Долг к активам %	23,9	18,3	0,0	7,5	36,9	97,7
ДС к активам, %	11,4	11,8	0,0	3,0	15,5	93,9
Коэффициент текущей ликвидности	2,1	2,5	0,1	1,1	2,3	77,1
Отношение начислений к активам, %	12,3	38,2	-167,0	-12,5	37,3	362,0

ROA рассчитан как отношение EBIT к средним активам фирмы за период. Tobin Q рассчитан, как отношение суммы рыночной капитализации и общего долга к активам на конец периода. Логарифм активов, отношения долга к активам и отношения денежных средств к активам рассчитаны на конец пре-кризисного периода (2019). Коэффициент текущей ликвидности рассчитан на конец пре-кризисного периода, как отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам. Отношение начислений к активам рассчитана как отношение разницы между чистой прибылью и чистым операционным денежным потоком к активам на конец прекризисного периода.

Таблица 2. Ковариатный баланс до и после энтропийной балансировки

Балансировка регрессий для комитета по аудиту	Стандартизированная разность средних		Статистика Колмогорова-Смирнова	
Переменная	До	После	До	После
Ln (Выручка), 2019	**-0,47**	-0	**0,35**	**0,20**
ROA, 2019, %	**0,18**	0	**0,16**	0,12
Ln (Tobin Q), 2019	**0,10**	0	**0,19**	0,13
Ln (Активы), 2019	**-0,54**	-0	**0,33**	**0,26**
Долг к активам %	**-0,37**	-0	**0,20**	0,08
ДС к активам, %	**0,31**	0	**0,20**	0,14
Коэффициент текущей ликвидности	**0,10**	0	**0,07**	0,08
Отношение начислений к активам, %	**-0,28**	-0	**0,21**	0,14

Окончание

Балансировка регрессий для комитета по корпоративному управлению	Стандартизированная разность средних		Статистика Колмогорова-Смирнова	
Переменная	До	После	До	После
Ln (Выручка), 2019	**0,14**	-0	0,10	0,06
ROA, 2019, %	-0,03	0	0,04	0,04
Ln (Tobin Q), 2019	**-0,11**	0	0,10	0,04
Ln (Активы), 2019	**0,13**	-0	0,12	0,07
Долг к активам %	**0,30**	-0	0,13	0,03
ДС к активам, %	**-0,10**	0	0,07	0,03
Коэффициент текущей ликвидности	**-0,17**	0	0,10	0,05
Отношение начислений к активам, %	**0,30**	-0	0,14	0,04

Таблица 3. Средние эффекты воздействия комитета по аудиту

	ATE	ATE
	2021	**2022**
Выручка, ln	**-0,26*****	-0,19
	(0,03)	(0,11)
ROA, %	0,66	-1,49
	(1,25)	(1,04)
Tobin Q, ln	0,01	**0,13*****
	(0,05)	(0,04)

*Примечание: в скобках – стандартные ошибки. *** p < 0,001*

Эффекты комитета по аудиту

Результаты представлены в таблице 3. Наличие комитета по аудиту оказало значимый негативный эффект на выручку в 2021 году (ATE = –0,26, p < 0,001). Компании с комитетом демонстрировали на 26% более низкий уровень выручки по сравнению с контрольной группой. В 2022 году эффект сохранил отрицательный знак, но утратил статистическую значимость. Результат подтверждает гипотезу H1.

Эффект на рентабельность активов статистически незначим в обоих периодах. Эффект на рыночную оценку проявился с временным лагом. В 2021 году влияние незначимо. В 2022 году обнаружен положительный значимый эффект (ATE = 0,13, p < 0,001): компании с комитетом по аудиту торговались с премией 13% к рыночной оценке. Результат подтверждает гипотезу H2 (табл. 4).

Таблица 4. Средние эффекты воздействия комитета по корпоративному управлению

	ATE	ATE
	2021	**2022**
Выручка, ln	**0,03****	**0,04****
	(0,01)	(0,01)
ROA, %	0,07	**-1,15****
	(0,21)	(0,28)
Tobin Q, ln	**-0,07*****	**-0,19*****
	(0,01)	(0,01)

*Примечание: в скобках – стандартные ошибки. *** p < 0,001, *** p < 0,01*

Эффекты комитета по корпоративному управлению

Результаты представлены в таблице 4. Наличие комитета по корпоративному управлению оказало положительный эффект на выручку в обоих периодах: ATE = 0,03 (p < 0,01) в 2021 году и ATE = 0,04 (p < 0,01) в 2022 году. Компании с комитетом демонстрировали на 3–4% более высокий уровень выручки. Результат подтверждает гипотезу H3.

В 2021 году эффект на ROA незначим. В 2022 году обнаружен крупный негативный эффект (ATE = –1,15, p < 0,001): рентабельность активов компаний с комитетом была на 1,15 процентного пункта ниже.

Эффект на рыночную оценку отрицателен и значим в обоих периодах: ATE = –0,07 (p < 0,001) в 2021 году и ATE = –0,19 (p < 0,001)

в 2022 году. Дисконт к рыночной оценке нарастал со временем. Результат подтверждает гипотезу H4.

Обсуждение

Полученные результаты выявляют фундаментальные компромиссы в архитектуре корпоративного управления. Комитет по аудиту и комитет по корпоративному управлению оказывают противоположное влияние на разные измерения финансовых результатов, что исключает существование универсально оптимальной структуры комитетов.

Комитет по аудиту реализует стратегию финансового консерватизма. Фокус на контроле и управлении рисками транслируется в осторожные операционные решения: сокращение расходов, ограничение инвестиций, накопление резервов. Такая политика защищает баланс, но ограничивает возможности для агрессивного восстановления выручки. Однако консерватизм окупается в долгосрочной перспективе: инвесторы интерпретируют присутствие комитета как сигнал финансовой дисциплины и достоверности отчётности. По мере рассеивания кризисной неопределённости рынок переоценивает значимость этих качеств, и компании с комитетом получают премию к оценке.

Комитет по корпоративному управлению реализует стратегию сохранения операционного масштаба. Широкий мандат и внимание к интересам стейкхолдеров транслируются в политику поддержания рыночного присутствия: компании сохраняют выручку, но ценой значительных издержек. Парадокс результатов – устойчивый рост выручки сопровождается падением прибыльности и рыночной оценки. Механизм понятен: сохранение выручки требует ценовых уступок, смягчения кредитной политики, повышенных маркетинговых расходов, которые размывают маржу. Рынок воспринимает такую политику как неэффективное использование капитала.

Теоретический вклад

Исследование демонстрирует условный характер влияния структуры управления на финансовые результаты. Не существует универсально оптимальной конфигурации комитетов: разные комитеты оптимизируют разные измерения результативности и создают компромиссы. Агентская теория и теория ресурсной зависимости описывают противоположные механизмы влияния, которые реализуются одновременно через разные комитеты.

Практические импликации

Компаниям, ориентированным на рыночную оценку и доверие инвесторов, целесообразно усиливать комитет по аудиту. Компаниям, для которых критично сохранение рыночной позиции и отношений со стейкхолдерами, комитет по корпоративному управлению обеспечивает операционную устойчивость, однако его влияние требует балансировки сильным комитетом по аудиту. Оптимальная конфигурация – баланс обоих комитетов с чётким разграничением полномочий.

Заключение

Исследование оценило влияние комитета по аудиту и комитета по корпоративному управлению на финансовые результаты компаний после кризиса COVID-19. На выборке 2305 компаний развивающихся рынков с применением оценки с двойным уровнем надёжности получены следующие результаты.

Комитет по аудиту снижает выручку в кризисный период (–26%), но повышает рыночную оценку в посткризисный период (+13%). Контрольная функция комитета транслируется в финансовый консерватизм: сдержанные операционные решения в краткосрочной перспективе обеспечивают доверие инвесторов в долгосрочной.

Комитет по корпоративному управлению повышает выручку (+3–4%), но снижает рентабельность (–1,15 п.п.) и рыночную оценку (–19%). Широкий мандат комитета способствует сохранению рыночного присутствия, однако ценой прибыльности и рыночной оценки.

Ключевой вывод: влияние комитетов совета директоров на финансовые результаты носит условный характер. Комитеты оптимизируют разные измерения результативности и создают компромиссы. Не существует универсально оптимальной структуры управления; выбор конфигурации должен определяться финансовыми приоритетами компании.

Ограничения исследования

Выборка ограничена развивающимися рынками; результаты требуют проверки на развитых рынках. Независимые переменные измеряют лишь наличие комитетов, но не их характеристики (состав, частота заседаний). Каузальная интерпретация опирается на предположение условной независимости.

Направления будущих исследований

Перспективным представляется изучение взаимодействия между комитетами, анализ характеристик комитетов, исследование отраслевых и страновых модераторов выявленных эффектов.

Литература

1. Wenzel M., Stanske S., Lieberman M.B. Strategic responses to crisis // Strategic Management Journal. 2020. Vol. 41, № S1. P. V7–V18.
2. Williams T.A., Gruber D.A., Sutcliffe K.M. et al. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams // The Academy of Management Annals. 2017. Vol. 11, № 2. P. 733–769.
3. Hillmann J., Guenther E. Organizational resilience: A valuable construct for management research? // International Journal of Management Reviews. 2021. Vol. 23, № 1. P. 7–44.
4. Su W., Junge S. Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions // European Management Journal. 2023. Vol. 41, № 6. P. 1086–1105.
5. Adams R.B., Hermalin B.E., Weisbach M.S. The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey // Journal of Economic Literature. 2010. Vol. 48, № 1. P. 58–107.
6. Hermalin B.E., Weisbach M.S. Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature // FRBNY Economic Policy Review. 2003. Vol. 9, № 1. P. 7–26.
7. Dalton D.R., Daily C.M., Ellstrand A.E., Johnson J.L. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance // Strategic Management Journal. 1998. Vol. 19, № 3. P. 269–290.
8. Bhagat S., Black B. The non-correlation between board independence and long-term firm performance // Journal of Corporation Law. 2002. Vol. 27. P. 231–273.
9. Yermack D. Higher market valuation of companies with a small board of directors // Journal of Financial Economics. 1996. Vol. 40, № 2. P. 185–211.
10. Klein A. Firm performance and board committee structure // The Journal of Law and Economics. 1998. Vol. 41, № 1. P. 275–303.
11. Alhossini M.A., Ntim C.G., Zalata A. Corporate board committees and corporate outcomes: An international systematic literature review // International Journal of Accounting. 2021. Vol. 56, № 1. Article 2150001.
12. Vafeas N. Audit committees, boards, and the quality of reported earnings // Contemporary Accounting Research. 2005. Vol. 22, № 4. P. 1093–1122.
13. DeFond M.L., Hann R.N., Hu X. Does the market value financial expertise on audit committees of boards of directors? // Journal of Accounting Research. 2005. Vol. 43, № 2. P. 153–193.
14. Garner J., Kim T.Y., Kim W.Y. Boards of directors: A literature review // Managerial Finance. 2017. Vol. 43, № 2. P. 158–183.
15. Bang H., Robins J.M. Doubly robust estimation in missing data and causal inference models // Biometrics. 2005. Vol. 61, № 4. P. 962–973.
16. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure // Journal of Financial Economics. 1976. Vol. 3, № 4. P. 305–360.
17. Pfeffer J., Salancik G.R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978. 300 p.
18. Kim Y., Park M.S., Wier B. Is earnings quality associated with corporate social responsibility? // The Accounting Review. 2011. Vol. 87, № 3. P. 761–796.
19. Larcker D.F., Richardson S.A., Tuna I. Corporate governance, accounting outcomes, and organizational performance // The Accounting Review. 2007. Vol. 82, № 4. P. 963–1008.
20. Hazaea S.A., Tabash M.I., Khatib S.F. A. et al. The impact of the COVID-19 pandemic on audit quality: Evidence from emerging markets // Emerging Science Journal. 2022. Vol. 6 (Special Issue). P. 56–68.
21. Lu Y., Ntim C.G., Zhang Q., Li P. Board of directors' attributes and corporate outcomes: A systematic literature review and future research agenda // International Review of Financial Analysis. 2022. Vol. 84. Article 102424.
22. Sajko M., Boone C., Buyl T. CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks // Journal of Management. 2021. Vol. 47, № 4. P. 957–992.
23. Bourgeois L.J. On the measurement of organizational slack // Academy of Management Review. 1981. Vol. 6, № 1. P. 29–39.
24. Dechow P.M., Dichev I.D. The quality of accruals and earnings: The role of accrual estimation errors // The Accounting Review. 2002. Vol. 77 (Supplement). P. 35–59.
25. Wintoki M.B., Linck J.S., Netter J.M. Endogeneity and the dynamics of internal corporate governance // Journal of Financial Economics. 2012. Vol. 105, № 3. P. 581–606.

26. Hainmueller J. Entropy balancing for causal effects: A multivariate reweighting method to produce balanced samples in observational studies // Political Analysis. 2012. Vol. 20, № 1. P. 25–46.

27. Snowden J.M., Rose S., Mortimer K.M. Implementation of G-computation on a simulated data set for measurement of marginal causal effects // American Journal of Epidemiology. 2011. Vol. 173, № 7. P. 731–738.

28. Stefanski L.A., Boos D.D. The calculus of M-estimation // The American Statistician. 2002. Vol. 56, № 1. P. 29–38.

BOARD COMMITTEE EFFECTS ON FIRM FINANCIAL PERFORMANCE IN THE POST-CRISIS PERIOD

Wittmann E.D.
Saint-Petersburg University of Management Technologies and Economics

This study estimates the effects of audit and governance committees on firm financial performance in the post-crisis period. Using data from 2,305 emerging market firms over 2020–2022 and doubly robust estimation, the analysis reveals structural trade-offs: the audit committee reduces sales (–26%) but increases market valuation (+13%); the governance committee increases sales (+3–4%) but reduces profitability (–1.15 p.p.) and market valuation (–19%). The findings demonstrate the conditional nature of governance structure effects on financial outcomes.

Keywords: corporate governance, audit committee, financial performance, market valuation, profitability, emerging markets

References

1. Wenzel M., Stanske S., Lieberman M.B. Strategic responses to crisis // Strategic Management Journal. 2020. Vol. 41, № S1. P. V7–V18.

2. Williams T.A., Gruber D.A., Sutcliffe K.M. et al. Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams // The Academy of Management Annals. 2017. Vol. 11, № 2. P. 733–769.

3. Hillmann J., Guenther E. Organizational resilience: A valuable construct for management research? // International Journal of Management Reviews. 2021. Vol. 23, № 1. P. 7–44.

4. Su W., Junge S. Unlocking the recipe for organizational resilience: A review and future research directions // European Management Journal. 2023. Vol. 41, № 6. P. 1086–1105.

5. Adams R.B., Hermalin B.E., Weisbach M.S. The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey // Journal of Economic Literature. 2010. Vol. 48, № 1. P. 58–107.

6. Hermalin B.E., Weisbach M.S. Boards of directors as an endogenously determined institution: A survey of the economic literature // FRBNY Economic Policy Review. 2003. Vol. 9, № 1. P. 7–26.

7. Dalton D.R., Daily C.M., Ellstrand A.E., Johnson J.L. Meta-analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance // Strategic Management Journal. 1998. Vol. 19, № 3. P. 269–290.

8. Bhagat S., Black B. The non-correlation between board independence and long-term firm performance // Journal of Corporation Law. 2002. Vol. 27. P. 231–273.

9. Yermack D. Higher market valuation of companies with a small board of directors // Journal of Financial Economics. 1996. Vol. 40, № 2. P. 185–211.

10. Klein A. Firm performance and board committee structure // The Journal of Law and Economics. 1998. Vol. 41, № 1. P. 275–303.

11. Alhossini M.A., Ntim C.G., Zalata A. Corporate board committees and corporate outcomes: An international systematic literature review // International Journal of Accounting. 2021. Vol. 56, № 1. Article 2150001.

12. Vafeas N. Audit committees, boards, and the quality of reported earnings // Contemporary Accounting Research. 2005. Vol. 22, № 4. P. 1093–1122.

13. DeFond M.L., Hann R.N., Hu X. Does the market value financial expertise on audit committees of boards of directors? // Journal of Accounting Research. 2005. Vol. 43, № 2. P. 153–193.

14. Garner J., Kim T.Y., Kim W.Y. Boards of directors: A literature review // Managerial Finance. 2017. Vol. 43, № 2. P. 158–183.

15. Bang H., Robins J.M. Doubly robust estimation in missing data and causal inference models // Biometrics. 2005. Vol. 61, № 4. P. 962–973.

16. Jensen M.C., Meckling W.H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure // Journal of Financial Economics. 1976. Vol. 3, № 4. P. 305–360.

17. Pfeffer J., Salancik G.R. The external control of organizations: A resource dependence perspective. New York: Harper & Row, 1978. 300 p.

18. Kim Y., Park M.S., Wier B. Is earnings quality associated with corporate social responsibility? // The Accounting Review. 2011. Vol. 87, № 3. P. 761–796.

19. Larcker D.F., Richardson S.A., Tuna I. Corporate governance, accounting outcomes, and organizational performance // The Accounting Review. 2007. Vol. 82, № 4. P. 963–1008.

20. Hazaea S.A., Tabash M.I., Khatib S.F. A. et al. The impact of the COVID-19 pandemic on audit quality: Evidence from emerging markets // Emerging Science Journal. 2022. Vol. 6 (Special Issue). P. 56–68.

21. Lu Y., Ntim C.G., Zhang Q., Li P. Board of directors' attributes and corporate outcomes: A systematic literature review and future research agenda // International Review of Financial Analysis. 2022. Vol. 84. Article 102424.

22. Sajko M., Boone C., Buyl T. CEO greed, corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks // Journal of Management. 2021. Vol. 47, № 4. P. 957–992.

23. Bourgeois L.J. On the measurement of organizational slack // Academy of Management Review. 1981. Vol. 6, № 1. P. 29–39.

24. Dechow P.M., Dichev I.D. The quality of accruals and earnings: The role of accrual estimation errors // The Accounting Review. 2002. Vol. 77 (Supplement). P. 35–59.

25. Wintoki M.B., Linck J.S., Netter J.M. Endogeneity and the dynamics of internal corporate governance // Journal of Financial Economics. 2012. Vol. 105, № 3. P. 581–606.

26. Hainmueller J. Entropy balancing for causal effects: A multivariate reweighting method to produce balanced samples in observational studies // Political Analysis. 2012. Vol. 20, № 1. P. 25–46.

27. Snowden J.M., Rose S., Mortimer K.M. Implementation of G-computation on a simulated data set for measurement of marginal causal effects // American Journal of Epidemiology. 2011. Vol. 173, № 7. P. 731–738.

28. Stefanski L.A., Boos D.D. The calculus of M-estimation // The American Statistician. 2002. Vol. 56, № 1. P. 29–38.

Разработка динамической модели оценки потенциальной емкости клиента: от теории к практике внедрения

Власов Максим Владиславович,
кандидат экономических наук, доцент, руководитель Центра экономической теории, Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук (Институт экономики УрО РАН)
E-mail: mvlassov@mail.ru

Позолотина Александра Рафаиловна,
бухгалтер, ИП Малахова Е.С.
E-mail: apozolotina@yandex.ru

В статье представлена динамическая модель оценки потенциальной емкости клиента на основе коэффициента доли продаж (ДП), разработанная для компаний сегмента B2B. Исследование выполнено на эмпирических данных ООО «УралПромСтрой» за период 2021–2024 гг. и демонстрирует переход от статической ретроспективной оценки клиентского потенциала к прогностической системе управления продажами. Проведен анализ существующих методов оценки эффективности работы отдела продаж с выявлением их ключевого концептуального недостатка – отсутствия инструментов оценки потенциальной ёмкости клиента. Разработана интегрированная архитектура системы, включающая модули сбора данных, аналитики, визуализации и принятия решений, адаптированная под различные категории пользователей. Проведенный эксперимент подтвердил высокую эффективность модели: экспериментальная группа продемонстрировала прирост среднего коэффициента ДП на 13,5 п.п. против 4,5 п.п. в контрольной группе, темп роста объема продаж составил 28,4% против 14,2%, а доля клиентов, достигших целевого уровня ДП, увеличилась до 46,7% против 16,7%. Предложенная модель позволяет идентифицировать нереализованный потенциал клиентской базы, который для исследуемого предприятия в 2024 году составил 89,4 млрд рублей при фактической выручке 4,6 млрд рублей.

Ключевые слова: динамическая модель, потенциальная емкость клиента, коэффициент ДП, прогнозирование продаж, управление отделом продаж, методы оценки эффективности, KPI продаж, цифровая трансформация.

В условиях цифровизации бизнес-процессов и растущей конкуренции на рынках B2B компании сталкиваются с необходимостью перехода от интуитивного управления продажами к системам, основанным на прогнозной аналитике и объективных метриках эффективности. По данным аналитической компании Gartner, к 2025 году более 75% B2B-компаний будут использовать предиктивную аналитику для управления продажами, что на 45% выше показателя 2020 года [18]. Российский рынок демонстрирует аналогичные тенденции: согласно исследованию РАЭК (Российская ассоциация электронных коммуникаций), инвестиции в системы sales analytics в сегменте среднего и крупного бизнеса выросли на 67% в период 2021–2023 гг., достигнув 42,3 млрд рублей [9].

Отдел продаж эволюционировал из операционного звена в стратегический центр управления доходами и рыночной аналитики. В структуре коммерческого предприятия именно отдел продаж является основным источником получения денежных средств, что определяет критическую важность объективной оценки его работы [2]. Современные требования собственников компаний и внешняя экономическая среда трансформируют отдел продаж из «черного ящика», работающего на интуиции отдельных менеджеров, в «управляемую, прогнозируемую и высокоэффективную машину», глубоко интегрированную в общую систему управления предприятием [4].

Обзор методов оценки эффективности работы отдела продаж

Современные подходы к оценке эффективности продаж эволюционировали от простых финансовых показателей к комплексным системам, интегрирующим количественные метрики, клиентоориентированные индикаторы и предиктивную аналитику. Анализ академической литературы выявляет пять ключевых направлений методологии оценки: финансовые методы, KPI-системы, качественные показатели, сбалансированные системы и data-driven подходы. Критический обзор каждого направления демонстрирует как их преимущества, так и существенные ограничения, обосновывающие необходимость разработки новых инструментов оценки на основе динамического моделирования потенциальной ёмкости клиента.

Финансовые методы: фундамент количественной оценки продаж

Традиционные финансовые метрики составляют основу оценки эффективности отдела продаж благодаря объективности и сопоставимости данных. Центральное место среди них занимает концепция Customer Lifetime Value (CLV) – совокупной экономической ценности клиента за весь период взаимоотношений с компанией.

Фундаментальная работа Berger и Nasr заложила основы современного понимания CLV как дисконтированной стоимости будущих денежных потоков от клиента [13]. Модель включает затраты на привлечение, затраты на удержание, выручку и ставку дисконтирования. Развивая эту концепцию, Dogan провёл систематический обзор методов бизнес-аналитики в CLV-моделировании, выделив RFM-анализ (Recency, Frequency, Monetary) и машинное обучение как ключевые современные инструменты [16].

Customer Profitability Analysis (CPA) представляет собой калькулятивную практику определения индивидуальной прибыльности клиентов. Lueg и Ilieva выделили три типа CPA-практик: маржинальную калькуляцию (Тип I), интеграцию нефинансовой информации (Тип II) и полное распределение накладных расходов по клиентам (Тип III) [21]. Исследование van Raaij предложило шестиэтапный подход к внедрению CPA в B2B-контексте, отмечая, что большинство компаний знают выручку по клиентам, но не осведомлены о полных затратах на их обслуживание [23].

Рентабельность продаж (ROS) остаётся базовой метрикой операционной эффективности. Как отмечает Г.В. Савицкая, для оценки прибыльности продаж оптимально использовать общую рентабельность оборота на основании брутто-прибыли до выплаты процентов и налогов, при этом в отраслях с высокой скоростью оборота капитала высокая отдача достижима даже при невысоком уровне рентабельности [8].

Соотношение CLV/CAC (Customer Lifetime Value to Customer Acquisition Cost) становится критически важной метрикой для оценки эффективности инвестиций в привлечение клиентов [14]. Отраслевые бенчмарки показывают оптимальное соотношение 3:1 – компания получает три доллара на каждый доллар затрат на привлечение. Morgan Stanley подчёркивает, что CAC снижает ценность нового клиента примерно на 20% относительно существующих, что обосновывает необходимость баланса между затратами на привлечение и удержание.

Преимущества финансовых методов включают объективность измерения, возможность сопоставления между периодами и прямую связь с бизнес-результатами. Однако существенные ограничения – ориентация на прошлые данные, сложность точного прогнозирования CLV и игнорирование нематериальных факторов клиентских отношений – обуславливают необходимость комплементарных подходов.

KPI-системы: операционный контроль эффективности продаж

Системы ключевых показателей эффективности (KPI) обеспечивают оперативный мониторинг работы отдела продаж через количественные метрики процесса и результата [7].

Современное исследование Cai, Liu и Liu предложило интегрированную методологию DEA (Data Envelopment Analysis) на основе Gini impurity для измерения рабочей эффективности продавцов [12]. Авторы выделили восемь типов сотрудников продаж – от «benchmark» до «problematic» – на основе сочетания входных переменных (рабочие часы, количество визитов, рыночный потенциал региона) и выходных показателей (объём заказов, продаж).

Pipeline Velocity становится центральной композитной метрикой, объединяющей четыре ключевых показателя:

Pipeline Velocity = (Количество возможностей × Средний размер сделки × Win Rate) ÷ Длительность цикла продаж

Конверсия лид-сделка и Win Rate представляют критически важные показатели эффективности воронки продаж. Бенчмарки для B2B-сектора составляют 25–30% для среднего показателя и 35–40% для высокоэффективных компаний. Длительность цикла продажи также существенно влияет на результаты – компании с циклом 30–45 дней достигают на 38% более высокой скоростью по сравнению с циклами свыше 120 дней [22].

Ведущий академический журнал в области исследования продаж – Journal of Personal Selling & Sales Management (Impact Factor 4.06) – публикует работы таких ключевых авторов как Lawrence B. Chonko, Greg W. Marshall, Fernando Jaramillo, формируя теоретическую базу для систем KPI.

Ограничения KPI-подходов включают дилемму процесс/результат, субъективность при процессной оценке («эффект ореола»), игнорирование рыночного контекста и риск манипуляций для достижения краткосрочных показателей.

Качественные методы: клиентоориентированные индикаторы эффективности

Нефинансовые показатели оценки продаж отражают качество клиентских отношений и их потенциальное влияние на долгосрочные результаты.

Net Promoter Score (NPS), разработанный Frederick Reichheld и представленный в Harvard Business Review в 2003 году, стал наиболее распространённой метрикой клиентской лояльности. Методология расчёта: NPS = % Promoters (оценки 9–10) – % Detractors (оценки 0–6).

SERVQUAL, разработанный Parasuraman, Zeithaml и Berry, представляет инструмент измерения качества обслуживания по пяти измерениям (RATER): надёжность, уверенность, осязаемость, эмпатия, отзывчивость. Модель рассчитывает разрыв между ожиданиями и восприятием клиента. Cronin и Taylor предложили альтернативу SERVPERF, измеряющую только восприятие и демонстрирующую более высокую валидность.

American Customer Satisfaction Index (ACSI), описанный Fornell, Johnson, Anderson, Cha и Bryant, представляет эконометрическую модель PLS-SEM с латентными переменными [17]. Индекс ACSI (0–100) демонстрирует устойчивую корреляцию с ROI, рыночной долей, денежными потоками и доходностью акций.

Customer Effort Score (CES), предложенный Dixon, Freeman и Toman в Harvard Business Review, основан на идее, что снижение усилий клиента важнее, чем «восхищение». Исследование 75,000 клиентов показало: 81% клиентов с высоким усилием сообщили о негативном word-of-mouth. Однако De Haan, Verhoef и Wiesel не выявили значимого влияния CES на удержание на уровне фирмы [15].

Retention Rate напрямую связан с CLV: увеличение удержания на 5% может повысить прибыль на 25–95%.

Российские исследования клиентоориентированности представлены работой Гулаковой, Ребязиной и Смирновой, эмпирически подтвердившей положительное влияние клиентоориентированности на эффективность деятельности российских компаний [3]. Авторы определяют клиентоориентированность как деятельность компании, направленную на определение целевых потребителей и их ключевых потребностей для создания добавочной ценности.

Сбалансированные системы: интеграция стратегии и операционного управления

Комплексные системы оценки преодолевают ограничения односторонних метрик через интеграцию финансовых и нефинансовых показателей в единую стратегическую рамку.

Balanced Scorecard (BSC) представлена Kaplan и Norton в 1992 году в Harvard Business Review [20] и развита в монографии 1996 года. Система включает четыре перспективы: финансовую («Как мы выглядим для акционеров?»), клиентскую («Как клиенты видят нас?»), внутренних бизнес-процессов («В чём мы должны преуспеть?») и обучения/развития («Как поддерживать способность к изменениям?»).

Философия BSC выражена принципом: «What you measure is what you get» – традиционные финансовые показатели (ROI, EPS) дают искажённые сигналы для непрерывного улучшения. Kaplan отмечает, что BSC эволюционировала от системы измерения результативности (1992) через стратегические карты (1996–2001) к системе стратегического управления (Strategy-Focused Organization).

Преимущества BSC перед односторонними метриками включают баланс между краткосрочными и долгосрочными целями, интеграцию нематериальных активов (человеческий капитал, клиентские отношения) с финансовыми результатами, решение проблемы «Activity Trap», описанной Drucker.

Адаптация BSC для отдела продаж предполагает специфические показатели по каждой перспективе: финансовая (рост выручки по сегментам, маржинальность, рентабельность клиентской базы), клиентская (конверсия на этапах воронки, retention, share of wallet, NPS), процессная (время цикла, количество активностей, кросс-продажи), обучение (квалификация менеджеров, внедрение CRM, текучесть персонала).

Российские адаптации BSC активно развиваются с 2003 года, когда система впервые внедрена в ГК «АвтоСпецЦентр». Залозная и Бреусова отмечают, что 30% российских менеджеров скептически относятся к ССП, а 50% предприятий машиностроения используют только финансовые показатели [6].

OKR (Objectives and Key Results), разработанная Andy Grove в Intel и популяризированная John Doerr в Google, представляет альтернативный подход к целеполаганию с квартальным циклом и фокусом на амбициозных результатах (stretch goals) [5]. Успехом считается достижение 70% целей. OKR особенно эффективна для продаж благодаря динамичности и ориентации на рост.

Data-Driven методы: предиктивная аналитика в управлении продажами

Современные методы машинного обучения и предиктивной аналитики трансформируют подходы к оценке и прогнозированию эффективности продаж.

Систематический обзор Pavlyshenko продемонстрировал превосходство ансамблевых методов (XGBoost, Random Forest, Gradient Boosting) над традиционными регрессионными моделями. На данных Rossmann Store Sales стекинг-подход показал ошибку 10.2% против 11.3–14.6% у индивидуальных моделей. Ключевое преимущество ML – эффект обобщения, позволяющий делать прогнозы при малом количестве исторических данных.

Lead Scoring на основе машинного обучения представлен в систематическом обзоре Wu, Andreev и Benyoucef, проанализировавших 44 исследования за 2005–2022 годы. Decision Tree и Logistic Regression лидируют по частоте применения (по 13 исследований), за ними следуют Random Forest (9) и Gradient Boosted Trees (8). Результаты внедрения впечатляют: увеличение конверсии лидов с 10% до 15–20%, рост продуктивности sales-команд на 30–50% (кейс GE Capital), экономия до $11 млн (кейс Coca-Cola) [25].

Исследование в Frontiers in Artificial Intelligence подтвердило превосходство Gradient Boosting Classifier над 14 другими алгоритмами для B2B lead scoring, выделив «Source» (источник лида) и «Lead Status» как наиболее значимые переменные [19].

Прогнозирование CLV с использованием ML описано в исследовании Heliyon, сравнившем традиционные и ML-подходы. Машинное обучение эффективнее обрабатывает нелинейные зависимости, мас-

штабируется на Big Data, но характеризуется низкой интерпретируемостью («black-box») [24]. Journal of Marketing Analytics представил hierarchical ensembled CLV model для B2B SaaS с применением Bayesian optimization.

Российские исследования представлены работой Атроховой, применившей методы ML (Linear Regression, Boosted Decision Tree, Neural Network Regression) для прогнозирования продаж в пунктах выдачи заказов Wildberries с использованием Microsoft Azure Machine Learning Studio. Артемьев и Мокшин исследовали применение ML для прогнозирования продаж в ритейле.

Современные тренды включают доминирование ensemble-методов, переход к аналитике в реальном времени (рост рынка streaming analytics с $29.5 млрд в 2024 до $125.8 млрд к 2029), интеграцию внешних данных (Social Media повышает точность на 4–5%) и запрос на Explainable AI (XAI) для интерпретируемости моделей [1].

Ограничения ML-подходов включают зависимость от качества и объёма исторических данных, проблему «cold start» для новых продуктов, необходимость регулярного переобучения моделей и сложность интерпретации для принятия управленческих решений.

Обоснование необходимости динамического подхода к оценке клиентского потенциала

Проведённый анализ выявляет существенные ограничения каждой группы методов. Финансовые метрики ориентированы на прошлое и не учитывают потенциал развития клиентских отношений. KPI-системы фокусируются на текущей операционной эффективности, игнорируя стратегическую перспективу. Качественные показатели (NPS, CSI) демонстрируют спорную предсказательную силу в отношении финансовых результатов [11]. BSC и OKR требуют существенной адаптации под специфику продаж и сложны во внедрении. Data-driven методы зависят от качества данных и характеризуются проблемой интерпретируемости.

В этой связи перспективным направлением развития методологии оценки эффективности отдела продаж представляется разработка методик расчета индивидуальной клиентской ёмкости, интегрированных показателей, сочетающих фактические результаты и потенциал развития, а также алгоритмов прогнозирования максимально возможного объема продаж для каждого сегмента клиентов.

В предыдущем исследовании авторами был предложен коэффициент доли продаж (ДП), рассчитываемый как отношение объема продаж контрагенту к его собственной выручке:

ДП = (V продаж / V выручка) × 100%

где: ДП – коэффициент доли продаж для контрагента (%); V продаж – объем продаж контрагенту за период (руб.); V выручка – выручка контрагента за аналогичный период (руб.).

Данный коэффициент позволяет количественно оценить степень реализации потенциала каждого клиента путем сопоставления объема его закупок у поставщика с масштабом его собственного бизнеса. Анализ данных ООО «УралПромСтрой» за 2021–2024 годы показал существенную неоднородность клиентской базы и выявил значительный нереализованный потенциал у большинства контрагентов (табл. 1).

Таблица 1. Динамика основных показателей ООО «УралПромСтрой» и коэффициента ДП за 2021–2024 гг.

Показатель	2021	2022	2023	2024	Изменение 2024/2021
Выручка компании, млн руб.	3185	7030	5655	4648	+45,9%
Чистая прибыль, млн руб.	158	427	250	229	+44,9%
Количество активных клиентов	319	609	502	413	+29,5%
Суммарная выручка клиентов, млрд руб.	1910	2882	4151	5914	+209,5%
Средняя выручка на клиента, млн руб.	5987	4733	8269	14322	+139,3%
Медианное значение ДП, %	**0,000**	**0,003**	**0,022**	**0,031**	****– ****
Среднее значение ДП, %	**0,250**	**1,899**	**2,219**	**1,591**	**+536,4%**
Медиана по выручке клиентов, тыс. руб.	2548 297	9714 196	227016	213687	-91,6%
Медиана по продажам клиентам, тыс. руб.	0,00	76,48	75,88	80,35	–

Источник: составлено авторами

Как видно из таблицы 1, медианное значение коэффициента ДП выросло с нулевых значений в 2021 году до 0,031% в 2024 году, что свидетельствует о постепенном развитии работы с клиентской базой. Однако разница между медианой (0,031%) и средним арифметическим (1,591%) составляет более чем 51 раз, что указывает на крайне неравномерное распределение показателя с выраженной правосторонней асимметрией.

Критический анализ показывает следующее:

1. Парадокс медианы выручки клиентов: Драматическое снижение медианной выручки клиентов с 9,7 млрд руб. в 2022 году до 214 млн руб. в 2024 году при одновременном росте суммарной выручки клиентской базы с 2,9 трлн до 5,9 трлн руб. свидетельствует о фундаментальном изменении структуры портфеля – произошел переход от работы с несколькими крупными клиентами к более диверсифицированной базе с преобладанием средних и малых контрагентов.

2. Низкий уровень освоения потенциала: Медианное значение продаж составляет всего 80,35 тыс. руб. при медианной выручке клиента 213,7 млн руб., что дает отношение 0,0376% – это означает, что типичный клиент закупает продукцию на сумму менее 0,04% от своей собственной выручки.

3. Высокая концентрация результата: Среднее значение ДП (1,591%) в 51 раз превышает медианное (0,031%), что указывает на то, что общий результат компании формируется узкой группой ключевых клиентов с высокой долей продаж, в то время как большинство контрагентов остаются недоразвитыми.

Установленные в первой статье референтные значения коэффициента ДП создали статическую систему оценки, позволяющую диагностировать текущее состояние работы с клиентом, однако не давали ответа на критически важные для управления продажами вопросы:

1. Прогнозирование динамики: Как будет изменяться потенциал клиента в будущих периодах с учетом трендов развития его бизнеса?
2. Факторы влияния: Какие макро– и микроэкономические факторы определяют траекторию изменения коэффициента ДП?
3. Риски оттока: Как заблаговременно идентифицировать клиентов с высоким риском прекращения сотрудничества?
4. Оптимизация ресурсов: Как распределить ограниченные ресурсы отдела продаж между клиентами для максимизации совокупной выручки?
5. Стратегическое планирование: Как формировать адаптивные стратегии работы с различными сегментами клиентской базы?

Для оценки масштаба нереализованного потенциала проведен расчет теоретической выручки при различных сценариях освоения клиентского потенциала(табл. 2).

Таблица 2. Сопоставление потенциальной и реальной выручки ООО «УралПромСтрой»

Показатель	2021	2022	2023	2024
Суммарная выручка активных клиентов, млрд руб.	1909,8	2882,1	4151,3	5914,1
Среднее значение ДП по активным клиентам, %	0,250	1,899	2,219	1,591
Потенциальная выручка при достижении среднего ДП, млн руб.	4771	56180	92096	94084
Реальная выручка, млн руб.	3185	7030	5655	4648
Коэффициент освоения потенциала, %	66,8	12,5	6,1	4,9
Нереализованный потенциал, млн руб.	1586	49150	86441	89436

Источник: расчеты авторов

Согласно табл. 2 прослеживаются следующие тенденции:

1. Драматическое снижение освоения потенциала: Коэффициент освоения потенциала упал с 66,8% в 2021 году до 4,9% в 2024 году. Это означает, что компания реализует менее 5% от теоретически возможной выручки при текущей клиентской базе и среднем уровне ДП.

2. Колоссальный нереализованный потенциал: В 2024 году нереализованный потенциал составляет 89,4 млрд рублей, что в 19,2 раза превышает фактическую выручку (4,6 млрд руб.).

3. Парадокс роста: При росте суммарной выручки клиентов в 3,1 раза (с 1,91 трлн до 5,91 трлн руб.) собственная выручка компании выросла лишь на 45,9%. Это свидетельствует о том, что рост бизнеса клиентов не конвертируется в пропорциональный рост продаж.

Заключение

Разработанная интегрированная система позволила не только выявить колоссальный нереализованный потенциал клиентской базы ООО «Урал-

ПромСтрой» в размере 89,4 млрд рублей, но и создать действенные инструменты его освоения. Экспериментальная апробация модели продемонстрировала статистически значимое превосходство над традиционным подходом по всем ключевым показателям: прирост среднего коэффициента ДП в 3 раза выше (+13,5 п.п. против +4,5 п.п.), удвоенный темп роста продаж (28,4% против 14,2%) и троекратное увеличение доли клиентов, достигших целевых значений (46,7% против 16,7%).

Практическая значимость исследования подтверждается готовностью системы к масштабированию на предприятия различных отраслей B2B-сектора. Дальнейшие перспективы развития модели связаны с интеграцией алгоритмов машинного обучения для автоматизации процесса сегментации и прогнозирования, расширением спектра учитываемых факторов влияния, а также адаптацией системы под специфику различных отраслевых сегментов.

Литература

1. 6 трендов аналитики данных, которые изменят бизнес в 2025 году. URL: https://trends.rbc.ru/trends/industry/67d7eacc9a7947482963ece1?from=copy (дата обращения: 25.12.2025).
2. Веселов А., Горбачев М. Организация работы отдела продаж. Системный подход. Ростов-н/Д: Феникс, 2014. 176 с.
3. Гулакова О. В., Ребязина В.А., Смирнова М.М. Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2015. № 4. С. 39–73.
4. Диксон М., Адамсон Б. Чемпионы продаж. Что и как лучшие продавцы в мире делают иначе / пер. с англ. А. Плюсниной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 304 с.
5. Если вы достигаете 100% своих целей, вы поставили их неправильно. URL: https://www.rbc.ru/education/13/11/2025/6914580a9a79470d88a2eb06 (дата обращения: 25.12.2025).
6. Залозная Д. В., Бреусова Е.А. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического управления промышленным предприятием // Менеджмент в России и за рубежом. 2017. № 3. С. 68–74.
7. Основные показатели в продажах. URL: https://netqis.com/articles/key-metrics-in-sales (дата обращения: 25.12.2025).
8. Савицкая Г.В. Проблемные аспекты исчисления показателей эффективности бизнеса // Журнал исследований по управлению. 2017. № 3. С. 1–28.
9. Экономика Рунета / Цифровая экономика России 2023/2024. URL: https://raec.ru/activity/analytics/9884/ (дата обращения: 21.12.2025).
10. Ali N., Shabn O.S. Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance // Cogent Business & Management. 2024. Vol. 11, № 1. DOI: 10.1080/23311975.2024.2361321.
11. Baehre S. From Research to Action: Enhancing Net Promoter Score Utilization in Managerial Practice // International Journal of Market Research. 2024. Vol. 66, № 2–3. P. 174–181.
12. Cai A, Liu M, Liu H. A methodology for evaluating salespeople performance considering efficiency and effect: A case study of a liquor company in China // Front Psychol. 2022.Vol. 13. P. 923198. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.923198.
13. Castéran H., Meyer-Waarden L., Reinartz W. Modeling Customer Lifetime Value, Retention, and Churn. 2017. DOI: 10.1007/978-3-319-05542-8_21-1.
14. Customer Lifetime Value and Client Retention: What's the Connection? [Electronic resource] / by Jeff Shipman. 2021. URL: [Churn Risk Management, Customer Value Management] (accessed: 25.12.2025).
15. De Haan E., Verhoef P., Wiesel T. The predictive ability of different customer feedback metrics for retention // International Journal of Research in Marketing. 2015. Vol. 32. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2015.02.004.
16. Dogan O., Hiziroglu A., Pisirgen A., Seymen O.F. Business Analytics in Customer Lifetime Value: An Overview Analysis // WIREs Data Mining Knowl Discov. 2025. Vol. 15. DOI: 10.1002/widm.1571.
17. Fornell C., Johnson M.D., Anderson E.W., Cha J., Bryant B.E. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings // Journal of Marketing. 1996. Vol. 60, № 4. P. 7–18. DOI: 10.1177/002224299606000403.
18. Gartner Predicts 75% of B2B Sales Organizations Will Augment Traditional Sales Playbooks with AI-Guided Selling Solutions By 2025 [Electronic resource]. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/ (accessed: 21.12.2025).
19. González-Flores L., Rubiano-Moreno J., Sosa-Gómez G. The relevance of lead prioritization: a B2B lead scoring model based on machine learning // Frontiers in Artificial Intelligence. 2025. Vol. 8. DOI: 10.3389/frai.2025.1554325.
20. Kaplan R. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard // Handbooks of Management Accounting Research. 2010. Vol. 3. P. 1253–1269. DOI: 10.1016/S1751-3243(07)03003-9.
21. Lueg R., Ilieva D. Customer Profitability Analysis in decision-making-The roles of customer characteristics, cost structures, and strategizing // PLoS One. 2024. Vol. 19, № 5. DOI: 10.1371/journal.pone.0296974.
22. Sales Pipeline Velocity Metrics: 2026 Report. URL: https://firstpagesage.com/seo-blog/sales-pipeline-velocity-metrics/ (accessed: 25.12.2025).
23. Van Raaij E., Vernooij M., Triest S. The implementation of customer profitability analysis: A case study // Industrial Marketing Management. 2003. Vol. 32. P. 573–583.
24. What Is the Relationship Between Customer Retention and CLV? URL: https://customergauge.com/blog/relationship-between-customer-retention-and-clv (accessed: 25.12.2025).
25. Wu M., Andreev P., Benyoucef M. The state of lead scoring models and their impact on sales performance // Inf Technol Manag. 2024. Vol. 25. P. 69–98.

DEVELOPMENT OF A DYNAMIC MODEL FOR ESTIMATING A CLIENT'S POTENTIAL CAPACITY BASED ON THE DP COEFFICIENT: FROM THEORY TO IMPLEMENTATION PRACTICE

Vlasov M.V., Pozolotina A.R.
Ural Branch of the Russian Academy of Sciences (Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences)

The article presents a dynamic model for assessing client potential capacity based on the sales share coefficient (DP), developed for B2B segment companies. The study is based on empirical data from UralPromStroi LLC for the period 2021–2024 and demonstrates the transition from static retrospective assessment of client potential to a predictive sales management system. An analysis of existing methods for evaluating sales department performance was conducted, revealing their key conceptual shortcoming – the lack of tools for assessing client potential capacity. An integrated system architecture has been developed, including modules for data collection, analytics, visualization, and decision-making, adapted for different user categories. The conducted experiment confirmed the high efficiency of the model: the experimental group demonstrated an increase in the average DP coefficient by 13.5 percentage points versus 4.5 p.p. in the control group, the sales volume growth rate was 28.4% versus 14.2%, and the share of clients reaching the target DP level increased to 46.7% versus 16.7%.

Keywords: dynamic model, client potential capacity, DP coefficient (sales share), sales forecasting, sales department management, performance assessment methods, sales KPI, digital transformation.

References

1. 6 Data Analytics Trends That Will Transform Business in 2025. URL: https://trends.rbc.ru/trends/industry/67d7eacc9a7947482963ece1?from=copy (accessed: 25.12.2025).
2. Veselov A., Gorbachev M. Organization of the Sales Department. A Systems Approach. Rostov-on-Don: Phoenix, 2014. 176 p.
3. Gulakova O.V., Rebyazina V.A., Smirnova M.M. Specifics of Customer Focus in Companies on the Russian Market: Results of an Empirical Study // Bulletin of St. Petersburg University. Management. 2015. No. 4. pp. 39–73.
4. Dixon M., Adamson B. Sales Champions. What and How the World's Best Salespeople Do Differently / translated from English by A. Plyusnina. Moscow: Mann, Ivanov, and Ferber, 2014. 304 p.
5. If You Achieve 100% of Your Goals, You Set Them Wrong. Available at: https://www.rbc.ru/education/13/11/2025/6914580a9a79470d88a2eb06 (accessed on December 25, 2025).
6. Zaloznaya, D. V., Breusova, E.A. The Balanced Scorecard as a Tool for Strategic Management of an Industrial Enterprise // Management in Russia and Abroad. 2017. No. 3. pp. 68–74.
7. Key Performance Indicators in Sales. URL: https://netqis.com/articles/key-metrics-in-sales (accessed: 25.12.2025).
8. Savitskaya G.V. Problematic aspects of calculating business performance indicators // Journal of Management Studies. 2017. No. 3. pp. 1–28.
9. Runet Economy / Digital Economy of Russia 2023/2024. URL: https://raec.ru/activity/analytics/9884/ (accessed: 21.12.2025).
10. Ali N., Shabn O.S. Customer lifetime value (CLV) insights for strategic marketing success and its impact on organizational financial performance // Cogent Business & Management. 2024. Vol. 11, No. 1. DOI: 10.1080/23311975.2024.2361321.
11. Baehre S. From Research to Action: Enhancing Net Promoter Score Utilization in Managerial Practice // International Journal of Market Research. 2024. Vol. 66, no. 2–3. P. 174–181.
12. Cai A, Liu M, Liu H. A methodology for evaluating salespeople performance considering efficiency and effect: A case study of a liquor company in China // Front Psychol. 2022.Vol. 13. P. 923198. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.923198.
13. Castéran H., Meyer-Waarden L., Reinartz W. Modeling Customer Lifetime Value, Retention, and Churn. 2017. DOI: 10.1007/978-3-319-05542-8_21-1.
14. Customer Lifetime Value and Client Retention: What's the Connection? [Electronic resource] / by Jeff Shipman. 2021. URL: [Churn Risk Management, Customer Value Management] (accessed: 12/25/2025).

15. De Haan E., Verhoef P., Wiesel T. The predictive ability of different customer feedback metrics for retention // International Journal of Research in Marketing. 2015. Vol. 32. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2015.02.004.

16. Dogan O., Hiziroglu A., Pisirgen A., Seymen O.F. Business Analytics in Customer Lifetime Value: An Overview Analysis // WIREs Data Mining Knowl Discov. 2025. Vol. 15. DOI: 10.1002/widm.1571.

17. Fornell C., Johnson M.D., Anderson E.W., Cha J., Bryant B.E. The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings // Journal of Marketing. 1996. Vol. 60, No. 4. P. 7–18. DOI: 10.1177/002224299606000403.

18. Gartner Predicts 75% of B2B Sales Organizations Will Augment Traditional Sales Playbooks with AI-Guided Selling Solutions By 2025 [Electronic resource]. URL: https://www.gartner.com/en/newsroom/ (accessed: 12/21/2025).

19. González-Flores L., Rubiano-Moreno J., Sosa-Gómez G. The relevance of lead prioritization: a B2B lead scoring model based on machine learning // Frontiers in Artificial Intelligence. 2025. Vol. 8. DOI: 10.3389/frai.2025.1554325.

20. Kaplan R. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard // Handbooks of Management Accounting Research. 2010. Vol. 3. P. 1253–1269. DOI: 10.1016/S1751-3243(07)03003-9.

21. Lueg R., Ilieva D. Customer Profitability Analysis in decision-making-The roles of customer characteristics, cost structures, and strategizing // PLoS One. 2024. Vol. 19, No. 5. DOI: 10.1371/journal.pone.0296974.

22. Sales Pipeline Velocity Metrics: 2026 Report. URL: https://firstpagesage.com/seo-blog/sales-pipeline-velocity-metrics/ (accessed: 12/25/2025).

23. Van Raaij E., Vernooij M., Triest S. The implementation of customer profitability analysis: A case study // Industrial Marketing Management. 2003. Vol. 32. P. 573–583.

24. What Is the Relationship Between Customer Retention and CLV? URL: https://customergauge.com/blog/relationship-between-customer-retention-and-clv (accessed: 12/25/2025).

25. Wu M., Andreev P., Benyoucef M. The state of lead scoring models and their impact on sales performance // Inf Technol Manag. 2024. Vol. 25. P. 69–98.

Особенности реализации функции контроля в менеджменте в рамках онлайн-бизнеса

Горбачев Павел Андреевич,
аспирант Московского инновационного университета
E-mail: dolway55@gmail.com

Горкуша Оксана Анатольевна,
кандидат экономических наук, ФГБОУ ВО «РОСБИОТЕХ»
E-mail: liana1407@mail.ru

Стремительный рост онлайн-бизнеса и массовый переход на дистанционные форматы работы, ускоренный глобальными событиями последних лет, кардинально трансформируют традиционные управленческие практики. Ключевой управленческой функцией, требующей принципиальной адаптации в новых условиях, является контроль. Однако классические методы контроля, ориентированные на физическое присутствие и непосредственное наблюдение, теряют эффективность в виртуальной среде, что порождает риски снижения производительности, ухудшения качества работы и размывания корпоративной культуры. Именно поэтому исследование особенностей контроля в онлайн-бизнесе является критически важным для обеспечения устойчивого развития компаний в цифровую эпоху.
Автор данной работы делает попытку выявить и систематизировать специфические особенности, эффективные методы и инструменты реализации функции контроля в менеджменте при управлении удаленными сотрудниками в рамках онлайн-бизнеса. При этом, в рамках исследования, перед ним ставятся следующие задачи – проанализировать трансформацию классической функции контроля в условиях дистанционной работы, определить ключевые особенности и проблемы контроля в онлайн-среде, исследовать современные цифровые инструменты и метрики для контроля результатов и процессов, разработать модель эффективного контроля, балансирующую между доверием и регламентацией, результатом и процессом, сформулировать рекомендации по внедрению системы контроля, способствующей повышению вовлеченности и продуктивности удаленных команд.
Гипотеза исследования сформулирована следующим образом – эффективный контроль в онлайн-бизнесе достигается не через усиление тотального надзора за рабочими процессами, а через смещение фокуса на контроль результатов на основе четких измеримых показателей (KPI), поддерживаемый цифровыми инструментами, прозрачностью коммуникаций и высокой степенью доверия, основанного на ответственности и самодисциплине сотрудников. В рамках проведения данного исследования использовались следующие методы: теоретический анализ научной литературы по менеджменту и удаленной работе, синтез, сравнительный анализ, обобщение практик успешных онлайн-компаний (best practices), системный подход.
В ходе исследования подтвердилась выдвинутая гипотеза. Установлено, что эффективный контроль в онлайн-бизнесе базируется на трех фундаментальных принципах: 1) смещение акцента с контроля процесса на контроль результата (management by objectives); 2) максимальная цифровизация и автоматизация сбора и анализа данных о работе; 3) культура доверия и прозрачности, поддерживаемая регулярной содержательной коммуникацией.

Ключевые слова: онлайн-бизнес, дистанционная работа, удаленные сотрудники, функция контроля, менеджмент, цифровые инструменты контроля, KPI, OKR, результативный контроль, доверие, прозрачность, микроменеджмент, виртуальная команда.

Контроль как одна из ключевых функций менеджмента (наряду с планированием, организацией и мотивацией) традиционно понимался как процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Он включает установление стандартов, измерение фактических результатов деятельности, сравнение их со стандартами и принятие корректирующих мер при необходимости. В условиях офлайн-бизнеса контроль часто имел визуальную составляющую: руководитель мог непосредственно наблюдать за работой подчиненного, оценивать его вовлеченность, оперативно давать обратную связь [1].

Переход в онлайн-пространство разрушил эту привычную модель. Физическая дистанция делает невозможным прямое наблюдение, стирает границы между рабочим и личным временем, усложняет коммуникацию и формирование командного духа. В ответ на эти вызовы функция контроля претерпела глубокую трансформацию. Из процедуры надзора она все больше эволюционирует в систему поддержки и обеспечения обратной связи, основанную на данных и доверии. В онлайн-бизнесе, где часто нет материального продукта «на конвейере», а результат труда может быть цифровым (код, текст, дизайн, консультация), требуются принципиально иные подходы к оценке эффективности [2].

Реализация контроля в онлайн-среде сопряжена с рядом специфических особенностей и проблем, которые необходимо учитывать при построении системы управления:

1) Отсутствие физического присутствия и визуального контроля. Невозможность «заглянуть через плечо» порождает у менеджеров чувство потери контроля, что может приводить к искушению внедрить инструменты тотального слежения (скриншоты, запись экрана, контроль нажатий клавиш), что деструктивно влияет на доверие и мотивацию;

2) Размытие границ рабочего времени и пространства. Асинхронная работа, необходимость взаимодействия с сотрудниками в разных часовых поясах требуют пересмотра подходов к контролю за рабочим временем. Акцент смещается с контроля «отсиженных» часов на контроль выполненных задач;

3) Сложности в оценке реальной загруженности и продуктивности. Видимость активности (зеленая лампочка в мессенджере) не равна продуктивности. Сотрудник может быть «онлайн», но не быть эффективным, и наоборот – выполнять сложную аналитическую работу в офлайне;

4) Риски снижения вовлеченности и чувства обособленности. Удаленные сотрудники могут чувствовать себя изолированными от команды и корпоративной культуры, что снижает лояльность и инициативность. Контроль в такой ситуации должен включать и элементы социального взаимодействия;

5) Повышенные требования к коммуникации и четкости постановки задач. Недосказанность, нечеткие формулировки задач в цифровой среде приводят к ошибкам и потере времени. Контроль начинается с качества планирования и постановки целей;

6) Зависимость от технологий и цифровой грамотности. Сбой в работе программного обеспечения, проблемы с Интернет-соединением могут блокировать работу всей команды. Система контроля должна быть отказоустойчивой и простой в использовании [3].

В ответ на указанные вызовы стоит рассмотреть новые принципы реализации контрольной функции:

1) Контроль по результатам (Management by Objectives – MBO). Основной парадигмой становится оценка не процесса, а итогового, измеримого результата. Сотруднику дается автономия в выборе методов и времени работы, но он несет полную ответственность за достижение согласованных показателей (KPI, OKR);

2) Доверие как основа. Эффективная удаленная работа невозможна в атмосфере тотальной подозрительности. Доверие становится не философской концепцией, а управленческим инструментом, который строится на четких договоренностях, прозрачности и личной ответственности;

3) Прозрачность и открытость данных. Все участники команды должны иметь доступ к информации о статусе проектов, общих целях, ключевых метриках. Это снижает необходимость в контрольных запросах со стороны руководителя и формирует среду коллективной ответственности. Использование общих досок задач (Kanban, Scrum) – яркий тому пример;

4) Регулярная содержательная обратная связь вместо постоянного мониторинга. Контроль трансформируется в циклический про-

цесс планирования, промежуточных проверок (чекины) и итогового анализа. Еженедельные планерки и one-to-one встречи становятся ключевыми контрольными точками, на которых обсуждаются не отчеты о времени, а прогресс, проблемы и необходимые ресурсы;

5) Самоконтроль и развитие внутренней ответственности. Задача менеджмента – создать условия, при которых сотрудник сам заинтересован в эффективности. Это достигается через вовлечение в постановку целей, понимание ценности своего вклада в общий результат и возможности для профессионального роста [4].

Современный набор инструментов руководителя может включать широкий спектр цифровых механизмов, которые можно классифицировать по целям применения (табл. 1).

Таблица 1. Классификация инструментов контроля в онлайн-бизнесе

Категория инструментов	Цель контроля	Примеры инструментов	Риски и рекомендации по использованию
Управление задачами и проектами	Контроль прогресса, сроков, распределения ресурсов. Обеспечение прозрачности	Jira, Asana, Trello, Monday.com, ClickUp	Стандартизация процессов, обязательное ведение всеми членами команды. Фокус на статусе задачи, а не на времени
Коммуникационные платформы	Контроль своевременности коммуникации, принятия решений, доступности сотрудников	Slack, Microsoft Teams, Discord	Установление правил коммуникации (например, время ответа, использование каналов). Избегание микроменеджмента через постоянные упоминания
Трекеры времени и активности	Контроль загрузки, анализа продуктивности, учета времени для клиентов	Harvest, Toggl Track, Time Doctor, Hubstaff	Высокий риск нарушения доверия. Рекомендуется использовать добровольно и с прозрачной целью (оптимизация процессов, а не слежка). Лучше применять для самоанализа команды
Системы документооборота и совместной работы	Контроль версий, доступ к информации, история изменений	Google Workspace, Confluence, Notion, SharePoint	Централизация информации – ключ к контролю. Все важные данные должны быть в системе, а не в личной переписке
BI-системы и аналитика (KPI-дашборды)	Контроль результатов на основе ключевых метрик в реальном времени	Google Data Studio, Tableau, Power BI, встроенная аналитика в CRM	Основа объективного контроля. Показатели должны быть измеримыми, релевантными и доступными для сотрудника, за них отвечающего

При этом руководителю важно понимать, что данные инструменты не заменяют управленческое мышление. Их выбор и внедрение должны соответствовать выбранной философии контроля (результативной или процессуальной) и корпоративной культуре [5].

Классические методы контроля также получают новые формации в онлайн-формате:

1) Предварительный контроль. В условиях онлайн-коммуникаций еще большее значение приобретает подбор персонала с развитыми soft skills: самодисциплина, коммуникабельность, ответственность. Четкие регламенты удаленной работы, описание процессов в Notion или Confluence, обучение цифровому этикету – все это формы предварительного контроля, предотвращающие проблемы;

2) Текущий контроль. Превращается из непрерывного наблюдения в периодический мониторинг через ключевые контрольные точки. Это ежедневные стендапы (15 минут в текстовом или голосовом формате – Что сделал вчера? Что сделаешь сегодня? Какие есть препятствия?), еженедельные планерки (анализ прогресса по целям недели, корректировка планов), one-to-one встречи (раз в 1–2 недели индивидуальный разговор о задачах, карьере, мотивации, проблемах, это главный инструмент контроля состояния сотрудника), работа в рамках спринтов (SCRUM) – 2–4 недельные итерации с четкими целями и обязательным демо-результатом в конце;

3) Заключительный контроль. Это анализ достижения квартальных OKR, выполнение плана продаж, оценка качества завершенного проекта. Основан на данных из KPI-дашбордов и обратной связи от клиентов. Результаты заключительного контроля напрямую влияют на бонусы, развитие и планирование следующего цикла [6].

В онлайн-среде связь контроля и мотивации особенно тесна. Неверно выстроенный контроль (микроменеджмент, тотальная слежка) демотивирует лучших специалистов, ценящих автономию. Сбалансированная система строится на:

1) Прямой связи между измеримым результатом (KPI) и вознаграждением. Прозрачная система бонусов за выполнение плана;

2) Признании достижений публично. Использование общих чатов и каналов для благодарностей, системы геймификации (доски почета, бейджи);

3) Предоставлении автономии как награды. Наиболее эффективным и ответственным сотрудникам предоставляется большая свобода в планировании графика и выборе инструментов;

4) Контроле как источнике обратной связи для развития. Регулярные one-to-one и оценка performance – это не карательный инструмент, а основа для разговора о профессиональном росте и поддержке [7].

Роль линейного менеджера в онлайн-команде кардинально меняется. Из надзирателя он трансформируется в фасилитатора, обеспечивая сотрудников ресурсами, убирая административные и коммуникационные барьеры. Также он становится коучем – помогает сотруднику ставить цели, развивать навыки, решать проблемы, фокусируясь на результате. Разумеется, руководитель трансформируется и в коммуникационный хаб – он организует и модерирует потоки информации, обеспечивая ее своевременность и точность. Помимо этого, менеджер становится строителем корпоративной культуры, формируя атмосферу доверия и вовлеченности через виртуальные тимбилдинги, неформальные онлайн-встречи и общие традиции. Его ключевая задача контроля – не поймать на ошибке, а помочь достичь цели и предотвратить сбой в работе [8].

Реализация функции контроля в менеджменте онлайн-бизнеса представляет собой не просто техническую задачу по внедрению цифровых инструментов, а глубокую трансформацию управленческой философии. Попытки механического переноса методов офлайн-контроля (акцент на присутствие, время, прямое наблюдение) в цифровую среду контрпродуктивны. Они ведут к падению доверия, демотивации и оттоку талантливых специалистов [9].

Ключевая особенность эффективного контроля в условиях дистанционной работы – это смещение фокуса с процесса на результат. Основа такой системы – четкие, измеримые цели (OKR/KPI), согласованные с сотрудником и понятные всей команде. Современные цифровые инструменты (системы управления проектами, коммуникационные платформы, дашборды) выступают не как средства слежки, а как инфраструктура для обеспечения прозрачности, автоматизации рутинного сбора данных и облегчения кооперации [10].

Главный вывод заключается в том, что в онлайн-бизнесе контроль перестает быть функцией исключительно менеджера и становится совместной ответственностью организации и сотрудника. Организация создает прозрачные правила, предоставляет инструменты и ставит ясные цели. Сотрудник, в свою очередь, берет на себя ответственность за результат, развивая самодисциплину и навыки эффективной удаленной работы. Роль менеджера эволюционирует в сторону коуча, фасилитатора и лидера, который контролирует не шаги, а конечную точку маршрута, обеспечивая команду всем необходимым для успешного путешествия [11].

Таким образом, будущее контроля в онлайн-менеджменте – это синергия данных, доверия и направленной автономии. Компании, которые смогут построить такую сбалансированную систему, получат не только операционную эффективность, но и ключевое конкурентное преимущество в виде высокой вовлеченности, лояльности и инновационного потенциала своих удаленных команд.

Литература

1. Р.Ш. Алиева, М.М. Гусейнова. Контроль как функция менеджмента // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. 2021. № 1. С. 10–13.

2. A. Alves, A. Ferreira da Silva, A. Monteiro. Accounting and management control in e-commerce: the state of the art and research opportunities // Journal of Entrepreneurial Researches. 2023. № 2. P. 33–35.

3. P. Lliev. E-commerce and challenges to control // Economics and Management. 2020. № 10. P. 225–230.
4. Е.С. Филатов, К.А. Польщиков. Принципы контроля и оценки результатов деятельности организации в условиях применения современных информационных систем // Теория и практика современной науки. 2024. № 5 (95). С. 151–154.
5. Д.А. Сухотерин. Современные подходы к управлению предприятиям. Режим online // Вестник науки и образования. 2021. № 1. С. 15–18.
6. С.Р. Хаблиева. Основы подходы к формированию цифровых навыков // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2022. № 3 (27). С. 100–110.
7. Т.Д. Синявец. Влияние дистанционной работы на состояние организационной структуры // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2022. № 4. С. 103–116.
8. А.Ю. Анисимов, С.А. Алексахина, И.И. Молчанов, Р.Ю. Голиков. Трансформация управления персоналом в условиях цифровой экономики: от административной функции к стратегическому партнерству // Лидерство и менеджмент. 2025. № 5. 1131–1139.
9. Ю.А. Савич, Н.Н. Голубь. Реализация функции контроля в процессе обеспечения экономической безопасности предприятия в условиях цифровой трансформации // Экономинфо. 2024. № 3. С. 22–25.
10. К.К. Мазирбаев, А.А. Бекмуратова. Контроллинг и цифровые технологии как инструмент управления предприятием // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 6 (124). С. 110–113.
11. М.Ю. Гвоздев, Т.В. Денисова, А.С. Малькова. Особенности контроля бизнес-процессов на предприятиях сферы услуг в условиях перехода к цифровой экономике // Вестник Южно-Уральского государственного. Серия: Экономика и менеджмент. 2021. № 5. С. 77–80.

IMPLEMENTING THE CONTROL FUNCTION IN MANAGEMENT IN ONLINE BUSINESS

Gorbachev P.A., Gorkusha O.A.
Moscow Innovation University, Russian Biotechnology University

The rapid growth of online business and the massive transition to remote work, accelerated by the global events of recent years, are radically transforming traditional management practices. Control is a key management function that requires fundamental adaptation to the new environment. However, traditional control methods, focused on physical presence and direct observation, are becoming less effective in a virtual environment, creating risks of reduced productivity, deteriorating work quality, and eroding corporate culture. Therefore, research into the specifics of control in online business is critical to ensuring the sustainable development of companies in the digital age. The author of this study attempts to identify and systematize the specific characteristics, effective methods, and tools for implementing the control function in management when managing remote employees within an online business. The study's objectives include analyzing the transformation of the traditional control function in a remote work environment, identifying key features and challenges of control in an online environment, exploring modern digital tools and metrics for monitoring results and processes, developing a model of effective control that balances trust and regulation, results and process, and formulating recommendations for implementing a control system that promotes engagement and productivity in remote teams.
The study's hypothesis is formulated as follows: effective control in online business is achieved not through increased oversight of work processes, but by shifting the focus to results-based control based on clear, measurable performance indicators (KPIs), supported by digital tools, transparent communications, and a high degree of trust based on employee responsibility and self-discipline. The following methods were used in this study: theoretical analysis of scientific literature on management and remote work, synthesis, comparative analysis, generalization of successful online companies' practices (best practices), and a systems approach.
The study confirmed the proposed hypothesis. It was established that effective control in online business is based on three fundamental principles: 1) shifting the emphasis from process control to results control (management by objectives); 2) maximum digitalization and automation of data collection and analysis; 3) a culture of trust and transparency supported by regular meaningful communication.

Keywords: online business, remote work, remote employees, control function, management, digital control tools, KPIs, OKRs, effective control, trust, transparency, micromanagement, virtual team.

References

1. R. Sh. Aliyeva, M.M. Huseynova. Control as a Management Function // UEPS: Management, Economics, Politics, Sociology. 2021. No. 1. pp. 10–13.
2. A. Alves, A. Ferreira da Silva, A. Monteiro. Accounting and Management Control in E-Commerce: The State of the Art and Research Opportunities // Journal of Entrepreneurial Researches. 2023. No. 2. pp. 33–35.
3. P. Lliev. E-Commerce and Challenges to Control // Economics and Management. 2020. No. 10. pp. 225–230.
4. E.S. Filatov, K.A. Polshchikov. Principles of Control and Evaluation of Organizational Performance in the Context of Using Modern Information Systems // Theory and Practice of Modern Science. 2024. No. 5 (95). P. 151–154.
5. D.A. Sukhoterin. Modern approaches to enterprise management. Online mode // Bulletin of science and education. 2021. No. 1. P. 15–18.
6. S.R. Khablieva. Fundamentals of approaches to the development of digital skills // Azimuth of scientific research: pedagogy and psychology. 2022. No. 3 (27). P. 100–110.
7. T.D. Sinyavets. The impact of remote work on the state of the organizational structure // Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management. 2022. No. 4. P. 103–116.
8. A. Yu. Anisimov, S.A. Aleksakhina, I.I. Molchanov, R. Yu. Transformation of HR Management in the Context of the Digital Economy: From Administrative Function to Strategic Partnership // Leadership and Management. 2025. No. 5. pp. 1131–1139.
9. Yu.A. Savich, N.N. Golub. Implementation of the Control Function in the Process of Ensuring Economic Security of an Enterprise in the Context of Digital Transformation // Ekonominfo. 2024. No. 3. pp. 22–25.
10. K.K. Mazirbaev, A.A. Bekmuratova. Controlling and Digital Technologies as an Enterprise Management Tool // Economy and Business: Theory and Practice. 2025. No. 6 (124). pp. 110–113.
11. M. Yu. Gvozdev, T.V. Denisova, A.S. Malkova. Features of Business Process Control at Service Enterprises in the Context of Transition to a Digital Economy // Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management. 2021. No. 5. P. 77–80.

Таксономия XBRL Центрального Банка как важный шаг к информационной прозрачности

Горяйнов Александр Ильич,
аспирант, Финансовый университет при правительстве Российской Федерации
E-mail: lazmanit@gmail.com

В статье рассматриваются различные методологии, рекомендации в области раскрытия информации, связанной с устойчивым развитием, особенно уделяется внимание вышедшей Таксономии XBRL Банка России для эмитентов, чьи ценные бумаги включены в 1 или 2 уровень котировальных списков. Проводится сравнительный анализ таксономии с документами Министерства экономического развития Российской Федерации и информационными письмами Центрального Банка в области устойчивого развития. Также в этой статье раскрывается определение XBRL и как он используется, какие преимущества может дать данный формат устойчивому развитию, в статье приводится пример таблицы показателей Таксономии XBRL Центрального Банка России. Подчеркивается важность введения такой обязательной отчетности в области устойчивого развития, но также затрагиваются и проблемы, например методология расчета показателей.

Ключевые слова: устойчивое развитие, ESG, XBRL, ESG-факторы, отчетность.

Введение

Повестка устойчивого развития продолжает развиваться, создаются новые и обновляются старые методологии и рекомендации в области устойчивого развития, компании начинают и продолжают учитывать ESG-факторы при организации своей деятельности. Они переходят на более энерго-эффективные технологии, создают пакеты с льготами для своих сотрудников, внедряют передовые системы риск-менеджмента, учитывающие климатические, физические риски, выпускают отчеты об устойчивом развитии в целях повышения информационной прозрачности.

В настоящее время, повестка устойчивого развития больше носит рекомендательный характер, она призывает организации заботиться об экологии, своих работниках и клиентах, инвестировать в благотворительность и внедрять лучшие практики корпоративного управления. Компании могут придерживаться этим принципам и раскрывать информацию об этом обществу, или могут ничего не делать.

Для правильного построения данных процессов компаниям необходимо пользоваться инструментами ESG-трансформации. Сейчас основными инструментами в области устойчивого развития являются рекомендательные методологии.

К примеру, в Европейском союзе существует законодательство, которое закрепляет обязательный характер внедрения принципов устойчивого развития и подготовки отчетности о результатах таких внедрений. Однако, в Российской Федерации, в основном, сохраняется рекомендательный характер различных методологий и инструментов в области устойчивого развития, но активно идет работа по смене их статуса на «обязательный».

Что такое таксономия XBRL

В России можно выделить две основные государственные организации, которые занимаются выпуском рекомендаций или методологий в области устойчивого развития. Первым регулятором можно выделить Министерство экономического развития Российской Федерации. Оно разработало Приказ Минэкономразвития России от 1 ноября 2023 г. № 764 «Об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии» [1], в котором содержится 44 показателя устойчивого развития, которые рекомендовано раскрывать компаниям в своих отчетах. Затем они разработали проект постановления Правительства Российской Федерации «О Стандарте общественного капитала бизнеса» [2], который помимо показателей устойчивого развития включал показатели, связанные с Национальными целями Российской Федерации. Сейчас стандарт находится под кураторством автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив» [2].

Второй организацией является Центральный Банк Российской Федерации. Он занимается выпуском информационных писем в области устойчивого развития, докладами для общественных консультаций, которые позволяет компаниям узнать, как лучше внедрить определенные аспекты в свою деятельность, а также поделиться обратной связью. Центральный Банк выпустил следующие основополагающие документы:

- Информационное письмо о рекомендациях по разработке методологии и присвоению ESG-рейтингов (рейтингов устойчивого развития) № ИН-02–05/46 от 30.06.2023 [3]. В данном письме раскрывается методология Банка России о присвоении ESG-рейтингов, содержится определенный перечень показателей в области устойчивого развития, предлагается шкала оценок по компонентам E, S и G, а также шкала итоговой оценки рейтинга. Данный документ призван унифицировать рейтинги в области устойчивого развития, но организации могут использовать данный документ для проведения ESG-трансформации внутри организации.
- Информационное письмо о рекомендациях по раскрытию финансовыми организациями информации в области устойчивого развития № ИН-02–28/44 от 13.06.2023[4]. Данное письмо рекомендует организациям раскрывать информацию, связанную с влиянием финансовой организации на экологию, как она взаимодействует со своими поставщиками, объемы и описания проектов для местных сообществ, и как в организации выстроена система корпоративного управления и как в нее интегрированы ESG-принципы.

• Информационное письмо о рекомендациях по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития № ИН-06–28/96 от 16.12.2021 [5]. Данное письмо содержит рекомендации совету директоров организации как ей правильно учитывать факторы в сфере экологии, социальной и сфере корпоративного управления. Как правильно выстроить систему риск-менеджмента, учитывающим данные факторы, какие полномочия и комитеты при высшем управлении необходимо создать для обеспечения контроля.

Но данные документы носят рекомендательный характер. Организации могут их использовать на свое усмотрение: полностью им следовать, частично или вообще не следовать. Центральный Банк планирует исправить это с помощью новой таксономии XBRL с показателями устойчивого развития.

XBRL (eXtensible Business Reporting Language или «Расширяемый язык деловой отчетности») – международный язык или стандарт по предоставлению финансовой или бизнес-информации, путем электронного документооборота [6]. Простыми словами – это формат данных, который машиночитаем, а также ускоряет, и упрощает процесс предоставления данных, например, в регулирующие организации. Центральный Банк использует данный формат для сбора бухгалтерских и финансовых данных с некредитных финансовых организаций и лиц, оказывающих профессиональные услуги на финансовом рынке.

Недавно Центральный Банк представил «Таксономию XBRL версии 7.5.1.0» [7], которая разработана для того, чтобы эмитенты, чьи ценные бумаги включены в котировальные списки первого или второго уровня, раскрывали информацию в области устойчивого развития в целях повышения информационной прозрачности. Таксономия XBRL содержит в себе 79 показателей, которые делятся на «Экологические показатели» (49 показателей), «Социальные показатели» (13 показателей) и «Управленческие показатели (17 показателей). Таблица показателей выглядит следующим образом:

Таблица 1. Примерный перечень показателей Таксономии XBRL [7]

Расходы на оплату труда (тыс. руб.)	16
Среднесписочная численность работников (человек)	17
Коэффициент частоты производственного травматизма персонала организации без учета персонала подрядчиков (LTIFR) на 1 000 000 человеко-часов (единиц на 1 млн человеко-часов)	18
Количество смертельных случаев работников организации без учета персонала подрядчиков (единиц)	19
Наложенные на организацию штрафы и меры ответственности в связи с нарушением трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права (тыс. руб.)	20
Расходы на мероприятия по охране труда и промышленную безопасность на одного работника (тыс. руб.)	21
Расходы организации на обучение работников на одного работника (тыс. руб.)	22
Коэффициент текучести кадров (%)	23
Доля работников-мужчин (%)	24
Доля работников-женщин (%)	25
Доля работников в возрасте до 30 лет (%)	26
Доля работников в возрасте 30–50 лет (%)	27
Доля работников в возрасте старше 50 лет (%)	28

Исходя из таблицы 1, в первом столбце содержится категория показателей, во втором наименование показателей, а в 3 их номер. Как можно заметить, что методология показателей отсутствует. Методология расчета данных показателей содержится в проекте стандарта отчетности об устойчивом развитии, разработанным Министерство экономического развития Российской Федерации.

К большинству показателей применима методология Министерства экономического развития, но есть несколько показателей, которые имеют иную методологию. Например, «Сумма заявленных требований по судебным спорам с участием эмитента в качестве ответчика» [7], по данному показателю отсутствует методология, что может вызвать проблемы у профильных подразделений проблемы с расчетом.

Но как можно заметить, рекомендации Министерства экономического развития России, которые в основе Таксономии имеют рекомендательных характер. То есть компании их могут использовать на свое усмотрение: полностью раскрывать весь список показателей по рекомендованной методологии, раскрыть определённый набор показателей по своей методологии. Такой подход может нарушить сопоставимость данных между организациями, компании могут скрывать реальные данные благодаря своим методологиям. Но таксономия Банка России решает эти проблемы.

Вывод

Несмотря на санкционное давление и изоляцию России от международной повести, российские компании продолжают внедрять принципы устойчивого развития в свою основную деятельность. Для этого они пользуются методологиями и стандартами, которые носят рекомендательных характер.

К сожалению, рекомендательный характер не свидетельствует о том, что компании точно исполнят все требования документов при внедрении принципов. От этой проблемы сможет избавить обязательный характер методологий.

Поэтому Таксономия XBRL – это отличный шаг на повышение информационной открытости и достоверности информации. Благодаря ней большинству компаний будет необходимо внедрять принципы устойчивого развития так, как этого требует методология.

Однако, данной методологии требуется существенная доработка, если часть показателей взяты из стандарта Министерства экономического развития, то есть ряд показателей, который не регламентирован никакой методологией. Поэтому организации смогут рассчитывать его исходя из своих методик расчета, а также у них могут возникнуть проблемы с расчетом показателей. Но несмотря на данные проблемы – это отличный шаг для повестки устойчивого развития в России.

Литература

1. Приказ Минэкономразвития России от 1 ноября 2023 г. № 764 «Об утверждении методических рекомендаций по подготовке отчетности об устойчивом развитии» [Электронный ресурс] /// https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/prikaz_minekonomrazvitiya_rossii_ot_1_noyabrya_2023_g_764.html
2. Проект Стандарта общественного капитала бизнеса [Электронный ресурс] /// https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_vmeste_s_biznesom_podgotovili_proektstandarta_obshchestvennogo_kapitala_biznesa.html
3. Информационное письмо о рекомендациях по разработке методологии и присвоению ESG-рейтингов (рейтингов устойчивого развития) № ИН-02–05/46 от 30.06.2023 [Электронный ресурс] /// https://www.cbr.ru/Crosscut/LawActs/File/6225
4. Информационное письмо о рекомендациях по раскрытию финансовыми организациями информации в области устойчивого развития № ИН-02–28/44 от 13.06.2023 [Электронный ресурс] /// https://www.cbr.ru/Crosscut/LawActs/File/6233
5. Информационное письмо о рекомендациях по учету советом директоров публичного акционерного общества ESG-факторов, а также вопросов устойчивого развития № ИН-06–28/96 от 16.12.2021 [Электронный ресурс] /// https://www.cbr.ru/Crosscut/LawActs/File/5757
6. О формате XBRL [Электронный ресурс] /// https://www.cbr.ru/projects_xbrl/about/
7. Таксономия XBRL Банка России (для эмитентов, ценные бумаги которых включены в котировальные списки 1 или 2 уровней) [Электронный ресурс] /// https://www.cbr.ru/projects_xbrl/taxonomy_xbrl/taksonomiya-xbrl-banka-rossii-dlya-emitentov-cennye-bumagi-kotorykh-vklyucheny-v-kotiroval-nye-spiski-1-ili-2-urovney-/

THE CENTRAL BANK OF THE RUSSIAN FEDERATION'S XBRL TAXONOMY AS A NEXT STEP TO INFORMATION TRANSPARENCY

Goryaynov A.I.
Financial University under the Government of the Russian Federation

This article examines various methodologies and recommendations for disclosing information related to sustainable development, with a particular focus on the recently released XBRL Taxonomy of the Bank of Russia for issuers whose securities are included in Tier 1 or 2 quotation lists. A comparative analysis of the taxonomy is provided with documents from the Ministry of Economic Development of the Russian Federation and information letters from the Central Bank on sustainable development. This article also explains the definition of XBRL and how it is used, the advantages this format can bring to sustainable development, and provides an example of a table of indicators from the XBRL Taxonomy of the Central Bank of Russia. The importance of introducing such mandatory reporting in sustainable development is emphasized, but challenges are also addressed, such as the methodology for calculating indicators.

Keywords: sustainable development, ESG, XBRL, ESG factors, reporting.

References

1. Order of the Ministry of Economic Development of Russia dated November 1, 2023 No. 764 "On approval of methodological recommendations for the preparation of

sustainability reporting" [Electronic resource] /// https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/prikaz_minekonomrazvitiya_rossii_ot_1_noyabrya_2023_g_764.html

2. Draft Business Public Capital Standard [Electronic resource] /// https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_vmeste_s_biznesom_podgotovili_proektstandarta_obshchestvennogo_kapitala_biznesa.html

3. Information letter on recommendations for the development of a methodology and assignment of ESG ratings (sustainable development ratings) No. IN-02–05/46 dated 30.06.2023 [Electronic resource] /// https://www.cbr.ru/Crosscut/LawActs/File/6225

4. Information letter on recommendations for disclosure of information in the area of sustainable development by financial institutions No. IN-02–28/44 dated 13.06.2023 [Electronic resource] /// https://www.cbr.ru/Crosscut/LawActs/File/6233

5. Information letter on recommendations for taking into account ESG factors, as well as sustainable development issues, by the board of directors of a public joint-stock company No. IN-06–28/96 dated 16.12.2021 [Electronic resource] /// https://www.cbr.ru/Crosscut/LawActs/File/5757

6. About the XBRL format [Electronic resource] /// https://www.cbr.ru/projects_xbrl/about/

7. XBRL Taxonomy of the Bank of Russia (for issuers whose securities are included in quotation lists of levels 1 or 2) [Electronic resource] /// https://www.cbr.ru/projects_xbrl/taxonomy_xbrl/taksonomiya-xbrl-banka-rossii-dlya-emitentov-cennye-bumagi-kotorykh-vklyucheny-v-kotiroval-nye-spiski-1-ili-2-urovney-/

Совершенствование методики комплексной оценки целесообразности проведения НИР с применением аппарата нечеткой логики

Грушкин Сергей Викторович,
аспирант, АНО ДПО «НОЦ ВКО «Алмаз-Антей»,
АО «Концерн ВКО «Алмаз-Антей»

В статье рассматривается проблема повышения обоснованности управленческих решений на стадии отбора перспективных научно-исследовательских работ (НИР). Проведен критический анализ существующих подходов, в частности, методов взвешенной суммы, и выявлены их ограничения, связанные с качественным характером исходных экспертных оценок. Предложена комплексная методика, интегрирующая аппарат нечеткой логики для формализации процесса назначения весовых коэффициентов многокритериальной оценки. Разработана модель нечеткого вывода, позволяющая преобразовывать качественные стратегические приоритеты предприятия в количественные весовые значения. Приведены практические примеры применения методики для предприятий коммерческого и оборонного секторов, демонстрирующие ее гибкость и снижение уровня субъективности. Показано, что использование нечеткой логики повышает обоснованность управленческих решений в области планирования НИР.

Ключевые слова: нечеткая логика, оценка эффективности, научно-исследовательские работы (НИР), многокритериальная оптимизация, машинное обучение

Введение

В условиях глобальных технологических вызовов и необходимости обеспечения технологического суверенитета, вопрос эффективного распределения ресурсов на научно-исследовательские работы (НИР) приобретает критическую важность. Как справедливо отмечено в работах [1, 2], низкий процент внедрения результатов прикладных НИР в промышленность обусловлен, в том числе, несовершенством системы отбора проектов на стадии их инициирования. Существующие методики, основанные на многокритериальном анализе, часто опираются на линейные модели, такие как метод взвешенной суммы [3, 4]. Однако, исходные данные для оценки НИР на предпроектной стадии экспертные, качественные и субъективные.

Эксперты оперируют не точными численными значениями, а лингвистическими оценками: «высокая технологическая реализуемость», «умеренные экономические риски», «достаточный кадровый потенциал». Попытки оцифровать эти суждения путем присвоения баллов (например, от 0 до 3) и последующего их линейного агрегирования приводят к «оцифровыванию неопределенности», но не к ее учету. Более того, такие модели слабо учитывают нелинейные и компенсаторные взаимосвязи между критериями, когда высокая оценка по одному параметру может компенсировать низкую по другому, но лишь до определенного предела (например, высокая научно-социальная значимость может оправдать умеренную экономическую эффективность, но не может компенсировать полное отсутствие технологической реализуемости).

Кроме того, ключевым недостатком таких методик является субъективность определения весовых коэффициентов, отражающих относительную важность каждого критерия [4, 5].

Традиционно веса назначаются экспертным путем или руководством предприятия, что приводит к ряду проблем:

1) Экспертная субъективность и несогласованность, так как разные эксперты могут назначать различные веса одним и тем же критериям.

2) Инертность системы, когда весовые коэффициенты не адаптируют к быстрым изменениям рыночной конъюнктуры, стратегии компании или внешним политико-экономическим факторам.

Целью данного исследования является разработка адаптивной методики оценки перспективных направлений НИР, позволяющей минимизировать субъективность за счет применения аппарата нечеткой логики (Fuzzy Logic) для определения и динамической корректировки весовых коэффициентов [3].

Основная часть

В качестве базовой рассматривается комплексная методика, объединяющая пять ключевых групп критериев [3, 4]:

«T» – Технологическая реализуемость;
«K» – Кадровый потенциал;
«E» – Экономическая эффективность;
«M» – Рыночная востребованность;
«S» – Научно-социальная эффективность.

Каждому критерию присваивается оценка в баллах от 0 до 3 на основе качественных оценок (Таблицы 1–5 в исходной статье). Интегральный показатель целесообразности (W) рассчитывается как взвешенная сумма [1, 3, 6]:

$$W = w_T * T + w_K * K + w_E * E + w_M * M + w_S * S, \quad (1)$$

где w_i – весовые коэффициенты, отражающие стратегические приоритеты.

Как показано в работах [3, 4, 7], основной вызов заключается не в выборе самих критериев, а в обоснованном назначении весов w_i, которые должны отражать стратегические приоритеты предприятия.

Нечеткая логика, предложенная Л. Заде, оперирует не четкими числами, а «лингвистическими переменными», значениями которых являются слова естественного языка. Это позволяет формализовать качественные, «размытые» экспертные оценки типа «высокий приоритет» или «критическая важность».

Идея исследования состоит в том, что процесс назначения весовых коэффициентов экспертом может быть смоделирован с помощью

системы нечеткого вывода, где на вход подаются стратегические условия предприятия, а на выходе получаются оптимизированные весовые коэффициенты.

Разработка адаптивной методики на основе нечеткой логики

Первым шагом является формализация предметной области через введение лингвистических переменных. Этот процесс, по сути, представляет собой создание онтологии – структурного представления ключевых понятий и их состояний, значимых для задачи оценки НИР.

Входными переменными в данном случае будут:

1) Стратегия предприятия, которая будет ориентирована на одно из направлений (терм), в том числе: коммерциализация или технологическое превосходство, или оборонный заказ. Данная переменная кодирует генеральную цель компании. Выбор одного из этих термов меняет систему приоритетов: ориентация на быструю монетизацию, на прорывные технологии или на выполнение государственных задач.

2) Рыночная среда, которая принимает значения: стабильная, высокая волатильность или высокая конкуренция. Эта переменная описывает внешний экономический контекст, который диктует требования к гибкости, скорости окупаемости и конкуренции проектов.

3) Кадровый потенциал: стабильный, дефицит кадров, критический дефицит. Переменная отражает один из ключевых внутренних ресурсных ограничителей, напрямую влияющий на реализуемость любых, даже самых перспективных с технологической и экономической точек зрения, проектов.

Выходными переменными будут соответственно веса критериев: «Вес_Т», «Вес_Е», «Вес_М», «Вес_К», «Вес_S», которые могут принимать значения «низкий», «средний», «высокий», и «критичный». Шкала из четырех термов позволяет достаточно тонко градировать важность каждого критерия, где «критический» вес резко выделяет критерий как не подлежащий компромиссу.

Каждому лингвистическому терму ставится в соответствие функция принадлежности (трапециевидная или треугольная), определяющая степень его «истинности» в числовом диапазоне [0,1]. Например, терм «Высокий» для выходной переменной «Вес_Е» может быть задан треугольной функцией с вершиной в значении 0.3, что означает: вес экономического критерия, равный 0.3, абсолютно соответствует понятию «Высокий приоритет», в то время как значения 0.25 и 0.35 будут ему соответствовать лишь частично. Этот аппарат математически формализует присущую экспертам «размытость» в оценках.

Далее необходимо сформировать базы нечетких правил как модели экспертного знания. База нечетких правил является ядром системы, кодирующим эмпирический опыт и стратегическую логику экспертов в формализованном, машиночитаемом виде. Это преобразует интуитивное понимание того, что важно при тех или иных условиях, в явный алгоритм.

База правил типа «ЕСЛИ-ТО» представляет собой совокупность продукций, где в левой части (антецеденте) задаются условия по входным переменным, а в правой части (консеквенте) – рекомендации по выходным весам. Сила системы заключается в возможности комбинирования условий, что позволяет моделировать сложные зависимости. Примеры правил:

1) Вариант правила для стратегии коммерциализации:

ЕСЛИ Стратегия = Коммерциализация ТО Вес_Е = Высокий, Вес_М = Высокий, Вес_S = Низкий.

В режиме коммерциализации проекты должны быстро окупаться и быть востребованными рынком; фундаментальная наука и социальный эффект отходят на второй план [3].

2) Вариант правила для стратегии оборонного заказа:

ЕСЛИ Стратегия = Оборонный_заказ ТО Вес_Т = Критический, Вес_К = Высокий, Вес_Е = Низкий.

Для ГОЗ технологическая выполнимость и наличие квалифицированных кадров – обязательные условия. При этом стоимость проекта часто является производной от ТТХ и/или регулируется государством [3].

3) Вариант правила для стратегии, в которой присутствует ресурсное ограничение:

ЕСЛИ Кадровый_потенциал = Критический_дефицит ТО Вес_К = Критический.

Независимо от стратегии, острая нехватка кадров делает этот фактор блокирующим для большинства сложных проектов.

4) Вариант правила для стратегии, в которой необходима адаптация к кризису:

ЕСЛИ Рыночная_среда = Волатильная И Стратегия = Коммерциализация ТО Вес_Е = Критический, Вес_Т = Высокий.

В нестабильных условиях коммерческое предприятие должно выбирать проекты с максимальной экономической предсказуемостью и минимальными технологическими рисками.

Рассмотрим пример расчета весовых коэффициентов для коммерческого предприятия в условиях санкционного давления и экономической нестабильности. Краткосрочная стратегия такого предприятия – удержание рыночных позиций и поиск импортозамещающих решений с быстрой окупаемостью.

Входные данные для нечеткой системы:

Стратегия: Коммерциализация (степень принадлежности 0.9)

Рыночная среда: Волатильная (0.8)

Кадровый потенциал: Дефицит (0.6)

После обработки базы правил система рассчитала «сырые» весовые коэффициенты. Для приведения их суммы к 1.0 была применена процедура нормализации, при которой каждый коэффициент был поделен на их общую сумму (табл. 1).

Таблица 1

Критерий	«Сырой» вес (до нормализации)	Нормализованный вес (∑=1,0)
Технологическая реализуемость (Т)	0,31	0,28
Экономическая эффективность (Е)	0,36	0,33
Рыночная востребованность (М)	0,19	0,17
Кадровый потенциал (К)	0,26	0,24
Научно-социальная эффективность (S)	0,07	0,06
Сумма	**1,19**	**1,00**

Сравнительный анализ с базовой моделью из [3] показал:

Базовые (статические) веса [3]:

$$W_{баз} = 0.30*T + 0.20*K + 0.25*E + 0.15*M + 0.10*S \quad (2)$$

Адаптивные (нечеткие) веса:

$$W_{адап} = 0.28*T + 0.24*K + 0.33*E + 0.17*M + 0.06*S \quad (3)$$

Вес экономической эффективности (Е) вырос с 0.25 до 0.33. Это адекватно отражает возросшие финансовые риски и требования к быстрой окупаемости в нестабильных условиях.

Вес кадрового потенциала (К) увеличился с 0.20 до 0.24. Методика автоматически усилила важность кадрового потенциала, учтя его дефицит как ключевое ограничение.

Вес технологической реализуемости (Т) незначительно снизился с 0.30 до 0.28. В условиях кризиса и стратегии коммерциализации нечеткая логика справедливо перераспределила часть приоритета в пользу экономики и кадров.

Вес рыночной востребованности (М) увеличился с 0.15 до 0.17, что обусловлено необходимость высокого спроса и быстрой реализации.

Вес научно-социального эффекта (S) снизился с 0.10 до 0.06, что прагматично оправдано в борьбе за выживание предприятия.

Рассмотрим проект НИР со следующими оценками по критериям (в баллах): Т=2, К=1, Е=2, М=3, S=2, аналогично с показателями [3].

Расчет по базовой модели [3], поставим значения критериев в (2):

$$W_баз = 0.30*2 + 0.20*1 + 0.25*2 + 0.15*3 + 0.10*2 =$$

$$=0.60 + 0.20 + 0.50 + 0.45 + 0.20 = 1.95$$

Заключение согласно диапазонам [3]: проект требует доработки ($1,8 \le W < 2,4$).

Рассчитаем показатель W по адаптивной модели, подставив значения критериев в (3).

$$W_адап = 0.28*2 + 0.24*1 + 0.33*2 + 0.17*3 + 0.06*2 =$$

$$=0.56 + 0.24 + 0.66 + 0.51 + 0.12 = 2.09$$

Заключение согласно диапазонам [3]: проект требует доработки ($1,8 \le W < 2,4$).

($1,8 \le W < 2,4$), но с более высоким запасом.

Методика продемонстрировала способность адекватно и динамично перераспределить приоритеты в пользу операционных и антикризисных целей. Хотя итоговый вердикт по проекту не изменился, его интегральная оценка стала выше за счет более точного учета текущих экономических и кадровых реалий.

Рассмотрим пример для предприятия оборонно-промышленного комплекса (ОПК), выполняет государственный оборонный заказ (ГОЗ) в условиях срочного импортозамещения.

Входные данные для нечеткой системы:
Стратегия: ГОЗ (степень принадлежности 1.0)
Рыночная среда: Стабильная (0.9)
Кадровый потенциал: Критический_дефицит (0.8)
В результате работы системы и нормализации получаем весовые коэффициенты, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Критерий	Авторские веса для ГОЗ из [3]	Адаптивные веса для ОПК
Технологическая реализуемость (T)	0,4	0,41
Экономическая эффективность (E)	0,1	0,07
Рыночная востребованность (M)	0,1	0,05
Кадровый потенциал (K)	0,3	0,35
Научно-социальная эффективность (S)	0,1	0,12

Предложенная нечеткая система автоматически сгенерировала веса, практически идентичные экспертным оценкам, данным в исходной статье [3] для ОПК. Это подтверждает адекватность модели.

Система справедливо присвоила критический вес технологической реализуемости (T=0,41) и кадровому потенциалу (K=0,35), что абсолютно верно для условий ГОЗ, где выполнение требований технического задания и наличие уникальных специалистов являются императивом.

Веса экономики (E) и рыночной востребованности (M) были автоматически снижены до минимальных значений, что отражает специфику регулируемого ценообразования и единственного заказчика.

Таким образом, методика продемонстрировала способность менять систему приоритетов в зависимости от стратегического контекста, полностью соответствуя экспертному пониманию отраслевой специфики, но при этом делая процесс назначения весов формализованным, прозрачным и воспроизводимым.

Апробация на двух контрастных примерах доказала, что предложенная адаптивная методика не только математически корректна (за счет нормализации), но и практична. Она обеспечивает динамическое перераспределение весовых коэффициентов, адекватное стратегическим целям и операционным условиям предприятия, что приводит к более обоснованным и релевантным управленческим решениям по отбору перспективных направлений НИР.

Заключение

Предложенная методика на основе нечеткой логики позволяет существенно повысить обоснованность решений о проведении той или иной НИР. Она является гибким инструментом, который может быть адаптирован под специфику любой отрасли или организации, будь то коммерческое предприятие или структура, работающая в рамках государственного оборонного заказа.

Показано, что данная методика позволяет преодолеть ключевой недостаток традиционных подходов – субъективность в назначении весов – и обеспечивает гибкую, адекватную текущим условиям оценку проектов.

Внедрение предложенной методики в практику управления НИР позволит повысить обоснованность и эффективность управленческих решений, оптимизировать распределение ресурсов и минимизировать риски реализации научно-исследовательских проектов.

Перспективы дальнейших исследований видятся в разработке шаблонов баз нечетких правил, интеграции методов машинного обучения для автоматической корректировки правил на основе ретроспективных данных, а также создании программных комплексов, реализующих предложенный алгоритм.

Литература

1. Ерошин, С.Е. Анализ системы управления научными исследованиями / С.Е. Ерошин, Г.В. Козлов // Инновации. – 2020. – № 6(260). – С. 42–45.
2. Гусева, И. Б. НИОКР на предприятиях ОПК: современные проблемы / И.Б. Гусева, П.И. Далекин, К.В. Ковырзина // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2016. – № 2. – С. 100–114.
3. Грушкин, С.В. Оценка эффективности проведения научно-исследовательских работ / С.В. Грушкин // Экономика строительства. – 2025. – № 4. – С. 64–66.
4. Рыжакова, А.В. Оценка эффективности научно-исследовательской работы в вузе / А.В. Рыжакова, С.В. Манахов // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2013. – № 10(64). – С. 43–49.
5. Дмитренко, И.П. Методика оценки и отбора инновационных заявок на НИР / И.П. Дмитренко // Тенденции и перспективы развития современного научного знания: материалы XIV Международной научно-практической конференции. – Москва, 2015. – С. 20–32.
6. Кругляева, А.Е. Автоматизация системы мониторинга наукометрических показателей и целевых индикаторов выполнения работ как оценки эффективности выполнения НИР… / А.Е. Кругляева // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 8. – С. 8–12.
7. Быков, В.А. Разработка методики качественной оценки эффективности деятельности организации на основе количественной оценки / В.А. Быков, Д.С. Козлова // Сборник научных статей научно-педагогических работников и магистрантов. – Ярославль, 2020. – С. 69–72.

IMPROVING THE METHODOLOGY FOR COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE FEASIBILITY OF RESEARCH AND DEVELOPMENT USING FUZZY LOGIC

Grushkin S.V.
Research and Education Center for Air Defense JSC "Almaz-Antey"

This article examines the problem of improving the validity of management decisions at the stage of selecting promising research and development (R&D). A critical analysis of existing approaches, in particular, weighted sum methods, is conducted, and their limitations related to the qualitative nature of the initial expert assessments are identified. A comprehensive methodology is proposed that integrates fuzzy logic to formalize the process of assigning weighting factors for multi-criteria evaluation. A fuzzy inference model is developed that allows for the transformation of an enterprise's qualitative strategic priorities into quantitative weighting values. Practical examples of the methodology's application to enterprises in the commercial and defense sectors are provided, demonstrating its flexibility and reducing the level of subjectivity. It is shown that the use of fuzzy logic improves the validity of management decisions in this area. R&D planning.

Keywords: fuzzy logic, performance evaluation, research and development (R&D), multicriteria optimization, machine learning

References

1. Eroshin, S.E. Analysis of the Scientific Research Management System / S.E. Eroshin, G.V. Kozlov // Innovations. – 2020. – No. 6 (260). – P. 42–45.
2. Guseva, I. B. R & D at Defense Industry Enterprises: Current Problems / I.B. Guseva, P.I. Dalekin, K.V. Kovyrzina // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. – 2016. – No. 2. – P. 100–114.
3. Grushkin, S.V. Evaluation of the Effectiveness of Scientific Research Work / S.V. Grushkin // Construction Economics. – 2025. – No. 4. – P. 64–66. 4. Ryzhakova, A.V. Evaluation of the Effectiveness of Research Work in a University / A.V. Ryzhakova, S.V. Manakhov // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2013. – No. 10 (64). – P. 43–49.
5. Dmitrenko, I.P. Methodology for Evaluating and Selecting Innovative R&D Applications / I.P. Dmitrenko // Trends and Prospects for the Development of Modern Scientific Knowledge: Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference. – Moscow, 2015. – P. 20–32.
6. Kruglyaeva, A.E. Automation of the Monitoring System for Scientometric Indicators and Target Performance Indicators as an Assessment of the Effectiveness of R&D Performance… / A.E. Kruglyaeva // Innovations and Investments. – 2020. – No. 8. – P. 8–12.
7. Bykov, V. A. "Development of a Methodology for Qualitatively Assessing the Effectiveness of an Organization Based on a Quantitative Assessment" / V.A. Bykov, D.S. Kozlova // Collection of scientific articles by academic staff and graduate students. – Yaroslavl, 2020. – Pp. 69–72.

Элементы маркетинговой стратегии в контексте повышения экологичности бренда

Дегтярёва Виктория Владимировна,
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления инновациями, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»
E-mail: iump@mail.ru

Думчев Артём Евгеньевич,
магистр, кафедра управления инновациями, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»
E-mail: artemdumchev@gmail.com

Статья посвящена разработке элементов маркетинговой стратегии, направленной на повышение экологичности бренда в контексте российской фэшн-индустрии. На примере компании ООО «КРОКУС ФЭШН» и запуска ее экологичной линейки «CROCUS ECO LINE» рассматривается комплексный подход, интегрирующий принципы устойчивого развития в бизнес-модель. Исследование анализирует глобальные тренды «зеленого» маркетинга, такие как циркулярная экономика, прозрачность цепочек поставок и использование инновационных материалов, и адаптирует их к реалиям российского рынка. Предложенная стратегия включает модификацию комплекса маркетинга (4P), план коммуникаций, систему оценки эффективности на основе ESG-метрик и дорожную карту реализации. Доказывается, что экологическая ответственность является не только инструментом минимизации негативного воздействия на окружающую среду, но и ключевым фактором укрепления конкурентных преимуществ, роста лояльности потребителей и формирования долгосрочной ценности бренда.

Ключевые слова: экологический маркетинг, устойчивое развитие, зеленый маркетинг, экологичность бренда, маркетинговая стратегия, модная индустрия, циклическая экономика, экологичность, ESG.

Введение

Современный рынок характеризуется растущим давлением со стороны потребителей, регуляторов и общества в целом на бизнес в вопросах экологической и социальной ответственности. В частности, модная индустрия, традиционно считающаяся одной из наиболее ресурсоемких и загрязняющих окружающую среду, переживает период глубокой трансформации. Экологический маркетинг (green marketing) эволюционировал от точечных инициатив до стратегического императива, определяющего долгосрочную конкурентоспособность компании.

Для российских ритейлеров, включая игроков фэшн-сегмента, актуализация экологической повестки становится необходимостью для сохранения рыночных позиций и привлечения молодой, социально ответственной аудитории поколений Z и миллениалов. Однако переход на «зеленые» рельсы сопряжен с вызовами: риском обвинений в гринвошинге, повышенными затратами и необходимостью фундаментальной перестройки бизнес-процессов.

Цель данной статьи – разработать практико-ориентированные элементы маркетинговой стратегии для компании ООО «КРОКУС ФЭШН», направленной на успешный запуск экологичной линейки одежды «CROCUS ECO LINE» и комплексное повышение экологичности бренда. В задачи исследования входит: анализ теоретических основ и глобальных трендов экологического маркетинга; формирование целей и стратегии запуска новой линейки; разработка плана маркетинговых коммуникаций и системы оценки эффективности на основе ключевых метрик ESG; построение дорожной карты для поэтапной интеграции принципов устойчивого развития во все операционные процессы компании.

Теоретические основы формирования экологически ориентированной маркетинговой стратегии

Экологический маркетинг (green marketing) давно перестал быть нишевым трендом и превратился в стратегический императив для бизнеса, особенно в такой ресурсоемкой и влиятельной индустрии, как мода. По своей сути, это не просто тактика продвижения «зеленых» коллекций, а комплексная философия, пронизывающая всю цепочку создания стоимости компании. Речь идет о полном пересмотре подходов: от проектирования изделия (design for sustainability) до его утилизации. Ключевые принципы экологического маркетинга включают честность и прозрачность (отсутствие гринвошинга), системность (интеграция во все бизнес-процессы), инновационность (поиск новых материалов и технологий) и образовательную функцию (информирование потребителя).

Для фэшн-бренда это выражается в конкретных действиях: переход на органическое или регенерированное сырье, снижение водного и углеродного следа на производстве, внедрение моделей шеринга или аренды одежды, создание долговечных и ремонтопригодных вещей, отказ от одноразовой упаковки в пользу перерабатываемой или многоразовой, а также развитие инфраструктуры для сбора и переработки старых вещей. Важно понимать, что потребители становятся все более грамотными. Согласно исследованию [21], 64% россиян считают, что бизнес должен активно участвовать в решении экологических проблем, при этом 55% респондентов заявили, что обращают внимание на экологичность товаров при покупке. Это создает не просто благоприятную среду, а прямой запрос рынка на подлинно экологичные бизнес-модели.

Глобальная фэшн-индустрия находится в процессе глубокой трансформации, и российским игрокам необходимо ориентироваться на эти тренды, чтобы оставаться актуальными. Они представлены в таблице 1.

Эти глобальные тренды задают высоту планки. Участие в таких инициативах, как Фонд «Второе дыхание» или «Собиратор» в России, может стать для ООО «КРОКУС ФЭШН» первым шагом в интеграции в глобальную экосистему устойчивой моды [6].

Маркетинговая стратегия экологичной линейки одежды ООО «Крокус Фэшн»

Запуск экологичной линейки – это стратегический шаг, требующий четкого идеологического обоснования. Основываясь на концепции «CROCUS ECO LINE», компания формулирует миссию как создание новой ценности для потребителя, которая объединяет стиль, доступность и ответственность. Цель – предложить рынку не просто одежду,

а осознанную альтернативу, которая минимизирует вред для окружающей среды на всех этапах жизненного цикла продукта. Эта философия находит практическое воплощение в конкретных целях: достижение 15–20% роста общих продаж компании за счет привлечения новой, эко-ориентированной аудитории; повышение узнаваемости бренда на 30–40% через формирование имиджа ответственного производителя; сокращение отходов производства на 30% благодаря внедрению ресурсосберегающих технологий.

Таблица 1. Мировые тренды устойчивого развития в фэшн-индустрии

Тренд	Сущность и цели	Ключевые примеры	Возможности для российского рынка
Циркулярная экономика (Circular Economy)	Перевод индустрии от линейной модели («произвел-использовал-выбросил») к замкнутой цикличной системе, где отходы становятся сырьем.	• H&M, Zara: глобальные программы приема старой одежды на переработку. • Gucci, Prada: активное использование переработанного нейлона ECONYL® и полиэстера. • Patagonia: программа Worn Wear по ремонту и продаже подержанной одежды.	Развитие программ по приему старой одежды в магазинах с партнерством с фондами («Второе дыхание»). Запуск линий из регенерированных материалов.
Прозрачность и прослеживаемость цепочек поставок	Обеспечение полной видимости всех этапов производства для потребителя, борьба с гринвошингом через технологии.	• Stella McCartney: использование блокчейна для цифровых паспортов изделий. • Everlane: политика «Радикальной прозрачности» с раскрытием стоимости производства и фабрик.	Внедрение QR-кодов на ярлыках, ведущих на страницу с информацией о происхождении материалов и этике производства.
Локализация производства и «Медленная мода» (Slow Fashion)	Сокращение углеродного следа от логистики, поддержка локальной экономики, акцент на качестве и долговечности, а не на скорости выпуска коллекций.	• Бренды в ЕС и США: перенос производства из Азии ближе к основным рынкам сбыта. • Малые независимые бренды: делают акцент на limited-edition, ручной работе и капсульным коллекциям.	Использование «импортозамещения» как конкурентного преимущества. Позиционирование «сделано в России» как знак качества и сокращенного логистического следа.
Инновационные биоматериалы	Разработка и использование альтернативных материалов, которые не зависят от ископаемых ресурсов и имеют меньший экослед.	• Mycelium (мицелий): кожа от компаний Bolt Threads (Mylo). • Piñatex: материал из волокон ананасовых листьев. • Альтернативы шелку: материалы из дрожжей или паутины.	Инвестиции в исследования и пилотные проекты с российскими научными институтами (например, в области переработки целлюлозы). Использование льна, конопли – традиционных для России культур.

Составлено авторами по материалам исследования и [5, 11, 14]

Важно подчеркнуть, что эти цели взаимосвязаны – экологическая эффективность напрямую способствует коммерческому успеху и укреплению рыночных позиций.

Для реализации поставленных целей применяется комплексный подход маркетинга-микс (4P), который позволяет гармонично интегрировать экологичную линейку в общую стратегию бренда. В основе продукта (Product) лежит использование сертифицированных материалов – органического хлопка, переработанного полиэстера и льна, что сочетается с внедрением безотходного кроя и экологичной упаковки. Ценовая политика (Price) строится на обоснованном премировании в размере 15–25% относительно основной коллекции, что отражает повышенную стоимость устойчивых материалов и технологий. При этом для смягчения ценового барьера разработана программа лояльности «Принеси старое – получи скидку», которая одновременно стимулирует продажи и решает задачу ответственной утилизации.

Дистрибуционная стратегия (Place) предполагает выделение специальных зон «CROCUS ECO LINE» в ключевых розничных точках и создание отдельного раздела в интернет-магазине с улучшенной UX/UI-концепцией. Что касается продвижения (Promotion), то здесь используется многоканальный подход с фокусом на образовательный контент и прозрачную коммуникацию. Бюджет маркетинговой кампании составляет 1,5–2,5 млн рублей и распределяется образом, указанным в таблице 2. Информация по стоимости сформирована на основе среднеценового сегмента рынка по представленным статьям расходов каждой статьи расходов на 2025 г.

Таблица 2. Бюджет маркетинговой кампании «CROCUS ECO LINE»

Статья расходов	Примерная стоимость (₽)
Производство контента (фото-, видео)	300 000–500 000
Работа с инфлюенсерами	200 000–350 000
PR и мероприятия	300 000–500 000
Продвижение в соцсетях	250 000–400 000
Разработка стратегии	150 000–250 000
Рекламные материалы	100 000–200 000
Создание сайта/лендинга	150 000–250 000
ИТОГО	**1 500 000–2 500 000**

Составлено авторами по материалам исследования

Такой баланс инвестиций позволяет эффективно решать как имиджевые, так и коммерческие задачи запуска новой линейки.

Успех экологичной линейки напрямую зависит от выстраивания честного диалога с потребителем. В условиях растущего скепсиса к экозаявлениям брендов, мы делаем ставку на максимальную прозрачность и просвещение. Ключевым каналом коммуникации становятся социальные сети, где мы не просто рекламируем товар, а рассказываем историю его создания: объясняем разницу между органическим и обычным хлопком, показываем процесс превращения пластиковых бутылок в ткань, демонстрируем работу системы безотходного кроя. Этот образовательный контент подкрепляется сотрудничеством с инфлюенсерами-экоактивистами, чья аудитория разделяет ценности осознанного потребления.

Особое внимание уделяется оффлайн-коммуникации через оформление тематических зон в магазинах и организацию попап ивентов. Здесь покупатели могут не только увидеть коллекцию, но и получить полную информацию о экологических характеристиках продуктов. Завершающим элементом стратегии становится публикация регулярных отчетов о достигнутых экологических результатах – сокращении отходов, снижении углеродного следа, объемах переработанных материалов. Эта политика открытости позволяет не только избежать обвинений в гринвошинге, но и сформировать сообщество лояльных сторонников бренда, которые разделяют наши ценности.

Эффективность внедрения экологической стратегии и её влияние на окружающую среду и имидж бренда

Внедрение экологической стратегии «CROCUS ECO LINE» представляет собой комплексный подход, где экологическая ответственность становится драйвером бизнес-роста. Согласно данным исследования «Эко-тренды в российском ритейле» (2024), компании, внедрившие системные экологические инициативы, демонстрируют на 25–30% [9] более высокие темпы роста лояльности потребителей по сравнению с традиционными брендами. Это подтверждает, что инвестиции в устойчивое развитие – это не затраты, а стратегические инвестиции в будущее бренда.

Для комплексной оценки эффективности внедряемой стратегии предлагается система мониторинга, основанная на международных стандартах ESG (Environmental, Social, Governance) и адаптированная к российским реалиям. Ключевым инструментом становится экологический паспорт продукта, который будет разработан для каждой позиции коллекции (рис. 1).

Основные метрики для разработки экологического паспорта и его оценки включают:

– Оценка углеродного следа. Расчет может быть произведен по методологии Life Cycle Assessment (LCA). Согласно данным Российского экологического оператора [16], переход на органический хлопок позволяет сократить выбросы на 2.1 кг CO_2-эквивалента на одну футболку, а использование переработанного полиэстера дополнительно снижает этот показатель на 1.8 кг по сравнению с первичным полиэстером.

– Экономия использования водных ресурсов. Мониторинг может быть произведен по стандартам ISO 14046. По исследованию Water Footprint Network [23], производство органического хлопка требует примерно 5,000 литров воды на 1 кг сырья по сравнению с 10,000+ литров для обычного хлопка.

– Циркулярная экономика. Учет объема вовлеченных во вторичный оборот материалов. Через программу [1] «Принеси старое – получи скидку» планируется собрать и переработать более 3 тонн текстиля ежегодно.

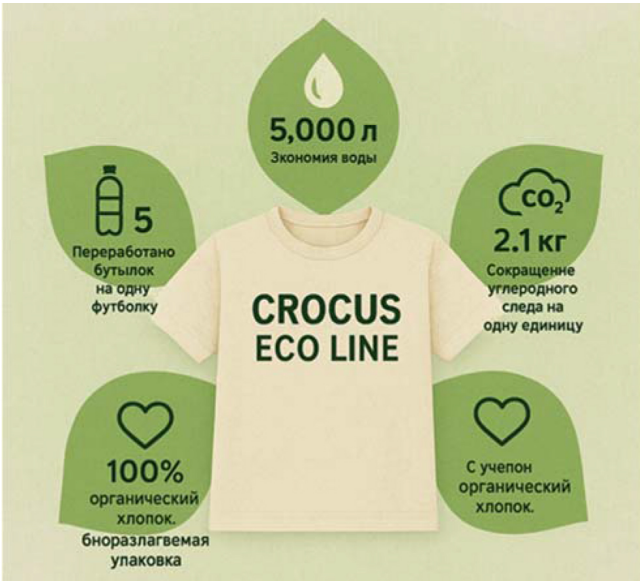


Рис. 1. Экологический паспорт продукта

Составлено авторами по материалам исследования

Качественные изменения в восприятии бренда являются ключевым результатом реализации стратегии. По данным ежегодного исследования устойчивого потребления Greenpeace Russia [22], 58% россиян отмечают, что стали более внимательно изучать информацию об экологичности брендов перед покупкой. Изменения ключевых показателей лояльности на основе проведенных опросов и использованных данных из открытых источников, а также прогноз представлен в табл. 3.

Таблица 3. Прогноз изменения ключевых показателей лояльности

Показатель	Текущее значение	Прогноз через 12 месяцев	Источник данных
Индекс лояльности (NPS)	15	35	Внутренние опросы, Romir
Узнаваемость в сегменте «устойчивая мода»	12%	45%	Brand Analytics, соцсети
Количество позитивных упоминаний в СМИ	5–7 в месяц	20–25 в месяц	Medialogy, SCAN
Готовность рекомендовать бренд	34%	61%	Опросы потребителей

Составлено авторами по материалам исследования и [2, 7, 18, 19]

Особое значение имеет рост вовлеченности молодежной аудитории (18–25 лет). Согласно исследованию ВЦИОМ [10], представители поколения Z считают экологичность важным фактором при выборе бренда. Запуск «CROCUS ECO LINE» предполагает увеличение доли этой категории в общей клиентской базе с текущих 18% до прогнозируемых 35%.

Реализация проекта окажет значимое системное воздействие на окружающую среду и общество. Расчеты по показателям согласно скорректированной производственной программе с учетом по снижению экологической нагрузки произведены на основе действующих общепризнанных методик расчета. Эффекты можно структурировать таким образом, как указано в табл. 4.

Таблица 4. Ожидаемые экологические результаты за первый год реализации

Показатель	Эффект	Методология расчета
Сокращение выбросов CO_2-экв.	50–55 тонн	LCA-анализ, данные Росстандарта
Экономия водных ресурсов	750,000 литров	Water Footprint Network methodology
Переработано пластиковых бутылок	45,000 шт.	Отчеты поставщиков rPET
Сокращение текстильных отходов	3,2 тонны	Данные программы утилизации
Снижение использования химикатов	85%	Отчеты поставщиков органического хлопка

Составлено авторами по материалам исследования и [12, 15, 17]

Социальные эффекты проекта выходят за рамки непосредственной деятельности компании:

– создание 12–15 новых рабочих мест в сфере экологического менеджмента, контроля качества и устойчивого развития;

– повышение квалификации 80% сотрудников производственного департамента в области «зеленых» технологий;

– развитие локальных сообществ через партнерства с российскими поставщиками органического сырья;

– экологическое просвещение – вовлечение более 10 000 потребителей через образовательные программы в соцсетях и оффлайн-мероприятия.

Успешная реализация первого этапа позволит перейти к масштабированию экологической стратегии на все операционные процессы компании.

Дорожная карта развития экологичной стратегии бренда для ООО «КРОКУС ФЭШН» представлена на рис. 2.

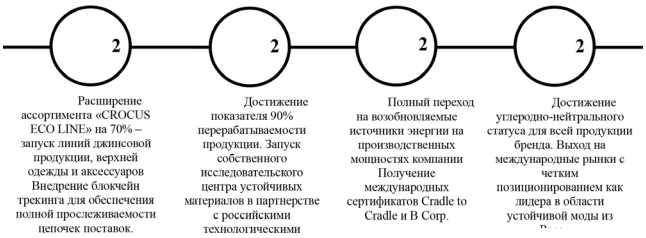


Рис. 2. Дорожная карта развития экологичной стратегии бренда

Составлено авторами по материалам исследования

Представленная дорожная карта демонстрирует последовательную и амбициозную траекторию трансформации бренда «CROCUS FASHION» из традиционного игрока рынка в лидера устойчивой моды. Стратегия построена по принципу «от точечных улучшений к системным изменениям»:

Начальные этапы (2025 г.) фокусируются на создании прочного фундамента – формировании базовой экопродукции, внедрении систем мониторинга и построении партнерских сетей. Это период становления экологической идентичности бренда.

Среднесрочная перспектива (2026–2027 гг.) предполагает переход к инновационной модели циклической экономики через создание исследовательского центра и внедрение передовых технологий переработки.

Долгосрочная цель (2028 г.) – достижение статуса углеродно-нейтрального бренда с международным признанием, что позволит не только укрепить рыночные позиции, но и сформировать новые стандарты отрасли.

Ключевое преимущество дорожной карты – ее сбалансированность между экологическими, коммерческими и инновационными задачами. Каждый этап создает основу для последующего развития, обеспечивая синергетический эффект и постепенное наращивание конкурентных преимуществ. Реализация данной стратегии позволит компании не только адаптироваться к меняющимся рыночным условиям, но и активно формировать будущее фэшн-индустрии в России.

Заключение

Проведенное исследование демонстрирует, что формирование экологически ориентированной маркетинговой стратегии является не данью

моде, а стратегической необходимостью для компаний, стремящихся к устойчивому развитию в условиях перенасыщенного рынка. На примере ООО «КРОКУС ФЭШН» была разработана комплексная модель, которая позволяет трансформировать экологические вызовы в конкурентные преимущества.

Ключевыми элементами предложенной стратегии являются: интеграция принципов устойчивости в продукт, цену, дистрибуцию и продвижение (4P); ставка на максимальную прозрачность и образовательный контент для преодоления потребительского скепсиса; внедрение системы количественных и качественных метрик (углеродный след, лояльность, узнаваемость) для оценки эффективности. Представленная дорожная карта задает четкую и последовательную траекторию развития бренда – от запуска первой экологичной коллекции до достижения статуса углеродно-нейтрального лидера рынка.

Реализация стратегии «CROCUS ECO LINE» позволит компании не только добиться запланированных коммерческих результатов – роста продаж и узнаваемости, – но и окажет значимое положительное влияние на окружающую среду через сокращение выбросов, экономию ресурсов и развитие циклической экономики. Таким образом, инвестиции в экологичность подтверждают свой двойной характер: они одновременно работают на укрепление имиджа бренда и формируют долгосрочную ценность для бизнеса и общества, задавая новые стандарты для всей российской фэшн-индустрии.

Литература

1. Аналитические данные Фонда «Второе дыхание» по сбору и переработке текстиля в РФ, 2023 // Второе дыхание 2023 URL: https://vtoroe-special.ru/2023 (дата обращения: 26.12.2025).
2. Аналитическое агентство РОМИР // РОМИР URL: https://romir.ru/ (дата обращения: 08.01.2026).
3. Багнюк, Д.В. Драйверы и барьеры развития экологичности в маркетинговом позиционировании продуктовых ритейлеров современной России / Д.В. Багнюк // Экономика устойчивого развития. – 2024. – № 2(58). – С. 332–337. – EDN RKFIWL.
4. Гибадуллин, А.А. Формирование модели обеспечения экологической безопасности Российской Федерации / А.А. Гибадуллин // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2019. – № 12(182). – С. 9–15. – EDN KBBUTE.
5. Гребенкина, Д.Е. Влияние экологических трендов на уровень продаж в индустрии моды / Д.Е. Гребенкина // Лучший научно-исследовательский проект: Сборник статей Международного научно-исследовательского конкурса, Санкт-Петербург, 15 апреля 2020 года / Под редакцией Р.Д. Иванова. – Санкт-Петербург: Индивидуальный предприниматель Иванов Роман Дмитриевич, 2020. – С. 31–34. – EDN AXBAGP.
6. Думчев, А.Е. Инновации как ключевой фактор реализации маркетинговой стратегии устойчивого развития в торговой деятельности на примере компании ООО «Крокус Фэшн» / А.Е. Думчев // Современные методы и технологии реализации цифровых инноваций в бизнесе: Материалы II Межвузовской научно-практической конференции, Москва, 19 декабря 2024 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2025. – С. 110–114. – EDN IRFOAS.
7. Инструмент оценки эффективности коммуникаций // МЕДИАЛОГИЯ URL: https://www.mlg.ru/ (дата обращения: 08.01.2026).
8. Исследование ВЦИОМ 2025: Экология должна быть экономной? // ВЦИОМ URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ehkologija-dolzhna-byt-ehkonomnoi (дата обращения: 08.01.2026).
9. Исследовательское агентство «ЭкоАналитика», «Обзор рынка: экотренды в российском ритейле 2024» // Greendriver URL: https://greendriver.ru/blog/tpost/j3689eggb1-ekotrendi-2024 (дата обращения: 26.12.2025).
10. Камчатова, Е.Ю. Зарубежный опыт и целесообразность его применения для развития предпринимательства в сфере возобновляемой энергетики и рециклинга вторичных ресурсов / Е.Ю. Камчатова, В.В. Дегтярева // Вестник МИРБИС. – 2019. – № 1(17). – С. 49–55. – DOI 10.25634/MIRBIS.2019.1.5. – EDN ZDXXCH.
11. Каюмова, Р. Ф. К вопросу перехода текстильной промышленности к замкнутой экологичной бизнес-модели развития / Р.Ф. Каюмова, Ю.М. Неволяни, А.А. Сингизова // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2022. – № 4(42). – С. 100–106. – DOI 10.17122/2541–8904–2022–4–42–100–106. – EDN FNCQUQ.
12. Оценка водного следа // WATERFOOTPRINT URL: https://www.waterfootprint.org/water-footprint-2/what-is-water-footprint-assessment/ (дата обращения: 08.01.2026).
13. Петрова, А.О. Тренд на экологичность в российской моде / А.О. Петрова // Цифровая трансформация: вчера, сегодня, завтра: Материалы научно-технологической конференции, посвященной юбилею кафедры цифровых и аддитивных технологий СПбГУПТД, Санкт-Петербург, 09 октября 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, 2025. – С. 103–106. – EDN HTXMXL.
14. Петшик, М.Р. Экологичность Fashion Индустрии / М.Р. Петшик, Т.Н. Архипова // Культура и экология – основы устойчивого развития России. Безальтернативность зеленой стратегии: Сборник материалов Международного форума, Екатеринбург, 13–15 апреля 2021 года. Том Часть 1. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2021. – С. 158–164. – EDN RLBXMR.
15. Расчет, оптимизация и компенсация выбросов парниковых газов // hpb-s URL: https://hpb-s.com/services/lca-epd/ (дата обращения: 08.01.2026).
16. Российский экологический оператор, «Методические рекомендации по расчету выбросов парниковых газов для предприятий текстильной промышленности», 2023 // REO URL: https://reo.ru/tpost/r2mhkfctv1-reo-i-baumanka-razrabotali-rekomendatsii (дата обращения: 26.12.2025).
17. Сводный отчет по поставщикам Rkeeper // rkeeper URL: https://docs.rkeeper.ru/sh5/svodnyj-otchet-po-postavshchikam-10815836.html (дата обращения: 08.01.2026).
18. Система мониторинга и анализа // BRANDANALYTICS URL: https://brandanalytics.ru/ (дата обращения: 08.01.2026).
19. Система управления репутацией мониторинга СМИ и соцмедиа // SCAN-INTERFAX URL: https://scan-interfax.ru/ (дата обращения: 08.01.2026).
20. Шамаева, Е.Ф. Методологические аспекты построения эколого-социо– экономической моделиоценки динамики развития регионов / Е.Ф. Шамаева // Вестник РАЕН. – 2023. – Т. 23, № 3. – С. 84–90. – DOI 10.52531/1682–1696–2023–23–3–84–90. – EDN JNBAJC.
21. Экологичное потребление // ВЦИОМ URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ehkologichnoe-potreblenie (дата обращения: 26.12.2025).
22. Greenpeace Russia, «Обзор потребительских предпочтений в области устойчивого потребления», 2024 // URL: https://grandawards.ru/blog/trendy-potrebitelskogo-povedeniya-v-2024/ (дата обращения: 26.12.2025).
23. Water Footprint Network, «The Water Footprint of Organic Cotton», 2022 // KnowingFabric URL: https://knowingfabric.com/ (дата обращения: 26.12.2025).

ELEMENTS OF MARKETING STRATEGY IN THE CONTEXT OF INCREASING THE BRAND'S ENVIRONMENTAL FRIENDLINESS

Degtyareva V.V., Dumchev A.E.
State University of Management

The article is devoted to the development of elements of a marketing strategy aimed at increasing the environmental friendliness of a brand in the context of the Russian fashion industry. Using the example of the company KROCUS FASHN LLC and the launch of its eco-friendly line CROCUS ECO LINE, the article examines a comprehensive approach that integrates sustainable development principles into the business model. The study analyzes global trends in green marketing, such as circular economy, supply chain transparency, and the use of innovative materials, and adapts them to the realities of the Russian market. The proposed strategy includes a modification of the marketing mix (4P), a communication plan, an ESG-based performance evaluation system, and a roadmap for implementation. It is demonstrated that environmental responsibility is not only a tool for minimizing negative environmental impacts, but also a key factor in strengthening competitive advantages, increasing consumer loyalty, and building long-term brand value.

Keywords: Environmental marketing, sustainable development, green marketing, brand sustainability, marketing strategy, fashion industry, circular economy, sustainability, ESG.

References

1. Analytical data of the Second Wind Foundation on textile collection and recycling in the Russian Federation, 2023 // Second Wind 2023 URL: https://vtoroe-special.ru/2023 (date of access: 26.12.2025).
2. Analytical agency ROMIR // ROMIR URL: https://romir.ru/ (date of access: 08.01.2026).
3. Bagnyuk, D.V. Drivers and barriers to the development of environmental friendliness in the marketing positioning of grocery retailers in modern Russia / D.V. Bagnyuk // Economics of sustainable development. – 2024. – No. 2 (58). – Pp. 332–337. – EDN RKFIWL.
4. Gibadullin, A.A. Formation of a Model for Ensuring Environmental Safety of the Russian Federation / A.A. Gibadullin // Bulletin of the Samara State University of Economics. – 2019. – No. 12 (182). – Pp. 9–15. – EDN KBBUTE.
5. Grebenkina, D.E. The Impact of Environmental Trends on Sales in the Fashion Industry / D.E. Grebenkina // Best Research Project: Collection of Articles of the International Research Competition, St. Petersburg, April 15, 2020 / Edited by R.D. Ivanov. – St. Petersburg: Individual Entrepreneur Roman Dmitrievich Ivanov, 2020. – Pp. 31–34. – EDN AXBAGP.

6. Dumchev, A.E. Innovations as a key factor in the implementation of a sustainable development marketing strategy in trade activities: the example of Crocus Fashion LLC / A.E. Dumchev // Modern methods and technologies for implementing digital innovations in business: Proceedings of the II Interuniversity Scientific and Practical Conference, Moscow, December 19, 2024. – Moscow: Rusains Limited Liability Company, 2025. – Pp. 110–114. – EDN IRFOAS.

7. A tool for assessing the effectiveness of communications // MEDIALOGY URL: https://www.mlg.ru/ (date of access: 01/08/2026).

8. VTsIOM 2025 Research: Should Ecology Be Economical? // VTsIOM URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ehkologija-dolzhna-byt-ehkonomnoi (date of access: 08.01.2026).

9. Research agency "EcoAnalytics", "Market Review: Eco-trends in Russian retail 2024" // Greendriver URL: https://greendriver.ru/blog/tpost/j3689eggb1-ekotrendi-2024 (date of access: 26.12.2025).

10. Kamchatova, E. Yu. Foreign experience and the feasibility of its application for the development of entrepreneurship in the field of renewable energy and recycling of secondary resources / E. Yu. Kamchatova, V.V. Degtyareva // MIRBIS Bulletin. – 2019. – No. 1 (17). – P. 49–55. – DOI 10.25634/MIRBIS.2019.1.5. – EDN ZDXXCH.

11. Kayumova, R.F. On the issue of the textile industry's transition to a closed-loop, environmentally friendly business model of development / R.F. Kayumova, Yu.M. Nevolani, A.A. Singizova // Bulletin of Ufa State Petroleum Technical University. Science, education, economics. Series: Economics. – 2022. – No. 4(42). – P. 100–106. – DOI 10.17122/2541–8904–2022–4–42–100–106. – EDN FNCQUQ.

12. Water Footprint Assessment // WATERFOOTPRINT URL: https://www.waterfootprint.org/water-footprint-2/what-is-water-footprint-assessment/ (Accessed: 08.01.2026).

13. Petrova, A.O. The Trend Towards Sustainability in Russian Fashion / A.O. Petrova // Digital Transformation: Yesterday, Today, Tomorrow: Proceedings of the Scientific and Technological Conference Dedicated to the Anniversary of the Department of Digital and Additive Technologies, St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, St. Petersburg, October 9, 2024. – St. Petersburg: St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, 2025. – pp. 103–106. – EDN HTXMXL.

14. Petshik, M.R. Environmental Friendliness of the Fashion Industry / M.R. Petshik, T.N. Arkhipova // Culture and Ecology – the Foundations of Sustainable Development in Russia. The Lack of Alternatives to a Green Strategy: Collection of Materials from the International Forum, Yekaterinburg, April 13–15, 2021. Volume Part 1. – Yekaterinburg: Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, 2021. – Pp. 158–164. – EDN RLBXMR.

15. Calculation, Optimization, and Compensation of Greenhouse Gas Emissions // hpb-s URL: https://hpb-s.com/services/lca-epd/ (accessed: 08.01.2026).

16. Russian Environmental Operator, "Methodological Recommendations for Calculating Greenhouse Gas Emissions for Textile Industry Enterprises," 2023 // REO URL: https://reo.ru/tpost/r2mhkfctv1-reo-i-baumanka-razrabotali-rekomendatsii (accessed: 26.12.2025).

17. Rkeeper Supplier Summary Report // rkeeper URL: https://docs.rkeeper.ru/sh5/svodnyj-otchet-po-postavshchikam-10815836.html (accessed: 08.01.2026).

18. Monitoring and Analysis System // BRANDANALYTICS URL: https://brandanalytics.ru/ (accessed: 08.01.2026).

19. Reputation management system for monitoring media and social media // SCAN-INTERFAX URL: https://scan-interfax.ru/ (date of access: 08.01.2026).

20. Shamaeva, E.F. Methodological aspects of constructing an ecological-socio-economic model for assessing the dynamics of regional development / E.F. Shamaeva // Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences. – 2023. – Vol. 23, No. 3. – Pp. 84–90. – DOI 10.52531/1682–1696–2023–23–3–84–90. – EDN JNBAJC.

21. Eco-friendly consumption // VTsIOM URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ehkologichnoe-potreblenie (date of access: 26.12.2025).

22. Greenpeace Russia, "Review of consumer pReferences in the field of sustainable consumption", 2024 // URL: https://grandawards.ru/blog/trendy-potrebitelskogo-povedeniya-v-2024/ (date of access: 26.12.2025).

23. Water Footprint Network, "The Water Footprint of Organic Cotton", 2022 // KnowingFabric URL: https://knowingfabric.com/ (date of access: 26.12.2025).

Управление качеством гостиничных услуг через анализ онлайн-отзывов: методологические подходы и инструменты NLP

Дыбок Валентина Владимировна,
старший преподаватель кафедры сервиса и гостиничного дела,
ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»
E-mail: 7v9@mail.ru

В статье исследуются современные методологические подходы к управлению качеством гостиничных услуг на основе анализа онлайн-отзывов в условиях трансформации российского рынка онлайн-бронирования. Рассматриваются методы машинного обучения и обработки естественного языка (NLP), применимые для русскоязычного контекста, включая модели BERT и тематическое моделирование LDA. Проанализированы особенности системы верификации отзывов на отечественных платформах после ухода международных сервисов. Предложена методологическая модель аспектного анализа тональности для оценки качества гостиничных услуг по ключевым категориям.

Ключевые слова: гостиничные услуги, онлайн-отзывы, анализ тональности, управление качеством, NLP, машинное обучение, SERVQUAL.

Современная индустрия гостеприимства переживает период глубокой цифровой трансформации, в которой онлайн-отзывы становятся ключевым инструментом формирования потребительских решений и управления репутацией гостиничных предприятий. В марте 2022 года российский рынок гостиничных услуг столкнулся с беспрецедентным вызовом: уход платформы Booking.com, контролировавшей 80–85% рынка онлайн-бронирования и обеспечивавшей верифицированные отзывы, привязанные к факту проживания, кардинально изменил экосистему обратной связи в отрасли [4].

К концу 2024 года рынок перераспределился между отечественными платформами: Яндекс Путешествия (29,2%), Островок (21,5%) и МТС Travel (9,4%). Однако системы верификации отзывов на российских платформах остаются неоднородными, что создаёт новые методологические вызовы для исследователей и практиков [7]. Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки адаптированных методов анализа качества гостиничных услуг на основе неверифицированных данных с применением современных технологий обработки естественного языка.

Целью данного исследования является систематизация методологических подходов к управлению качеством гостиничных услуг через анализ онлайн-отзывов с применением методов машинного обучения и NLP для русскоязычного контекста. Для достижения цели решаются следующие задачи: анализ современного состояния рынка онлайн-бронирования в России; исследование научных методов анализа тональности и тематического моделирования; разработка рекомендаций по построению методологического пайплайна для анализа русскоязычных гостиничных отзывов.

Теоретические основы управления качеством гостиничных услуг

Концептуальную основу исследования составляет модель SERVQUAL, предложенная А. Парасураманом, В. Цайтамль и Л. Берри. Согласно данной модели, качество услуг определяется через десять критериев: надёжность, безопасность, доступность, уверенность, внешний вид, компетентность, коммуникация, отзывчивость, вежливость и восприимчивость [1]. В контексте гостиничного бизнеса модель SERVQUAL позволяет систематизировать оценку различных аспектов обслуживания, что делает её применимой для структурированного анализа онлайн-отзывов.

Курочкина А.А. и Бикезина Т.В. выделяют четыре направления при разработке стратегии управления качеством гостиничных услуг: финансовое, социальное, экологическое и техническое [11]. Финансовое направление связано с оптимизацией соотношения цены и ценности услуги. Социальное направление охватывает аспекты взаимодействия персонала с гостями, включая культуру обслуживания и профессиональные компетенции сотрудников. Техническое качество определяется состоянием материальной базы гостиницы: номерного фонда, оборудования, интерьера.

Особое значение приобретает модель Кано, разделяющая факторы качества на три категории: базовые (Basic), результативные (Performance) и восхищающие (Excitement) [15]. Базовые факторы – чистота, горячая вода, комфортная кровать – при их отсутствии вызывают сильное недовольство, однако их наличие воспринимается нейтрально. Результативные факторы демонстрируют линейную зависимость между качеством исполнения и удовлетворённостью. Восхищающие факторы – неожиданный апгрейд номера, персональная записка от менеджера – создают лояльность и вирусные положительные отзывы.

Li H. и соавторы на основе анализа 412 784 отзывов TripAdvisor показали, что влияние факторов различается для местных и международных гостей и зависит от звёздности отеля [16]. Данное исследование подтверждает асимметричность воздействия атрибутов отеля на удовлетворённость клиентов: негативное исполнение базовых факторов оказывает более сильное влияние на общую оценку, чем положительное исполнение тех же факторов.

Методы NLP для анализа русскоязычных отзывов

Систематический обзор публикаций за 2013–2025 годы показывает доминирование трансформерных моделей в задачах анализа тональности

текстов: BERT и его вариации (ERNIE, RoBERTa) превосходят традиционные классификаторы (Naïve Bayes, SVM, Random Forest) по точности [17]. Для русскоязычных текстов разработаны специализированные модели, учитывающие морфологическую сложность языка.

Рыбаков В. и Малафеев А. представили подход к аспектному анализу тональности русскоязычных гостиничных отзывов на основе распределённого представления слов word2vec [19]. Исследование проведено на корпусе из 50 329 отзывов с сайта TripAdvisor. Авторы выделили три основных аспекта для анализа – номер, расположение, сервис – и построили лексиконы аспектов и тональности в векторном пространстве. Метод основан на итеративном расширении начального набора терминов с использованием косинусной близости.

Для практического применения анализа тональности русскоязычных текстов рекомендуется библиотека Dostoevsky, обученная на датасете RuSentiment с показателем F1 ≈ 0.71. Библиотека позволяет классифицировать тексты по пяти категориям: positive, negative, neutral, speech, skip. Для более точного анализа применима модель rubert-base-cased-sentiment, обученная на 351 797 текстах из корпусов RuTweetCorp, RuReviews и медицинских отзывов [20]. Модели на основе BERT достигают показателя F1=0.76 для русского языка, что позволяет автоматизировать мониторинг больших массивов отзывов.

Особенностью русского языка является сложная обработка отрицаний и иронии. Фраза «не плохой отель» имеет положительную коннотацию, а сарказм («прекрасный завтрак из микроволновки») требует дообучения моделей на размеченных данных. BERT-модели справляются с контекстом отрицаний значительно лучше словарных методов благодаря механизму внимания, позволяющему учитывать контекст слова в предложении [14].

Структура жалоб и управление неудовлетворённостью гостей

Ктет М.А. и Кметь Е.Б. провели исследование структуры ответов отелей на жалобы гостей на платформе Booking.com методом жанрового анализа текста [10]. На выборке из 268 ответов гостиниц Владивостока авторы выделили восемь основных элементов-шагов в структуре ответов: приветствие, благодарность, извинения, объяснение, процедуры, компенсация, потенциальное действие и заключительный шаг. Результаты показали, что благодарность (92% ответов) и извинения (80% ответов) являются наиболее частыми элементами.

Енина П.О. и Павловская Я.А. исследовали жалобы клиентов московских отелей сети Radisson методом контент-анализа [6]. Анализ негативных отзывов за вторую половину 2022 года с платформ Яндекс.Карты, 2ГИС и Ostrovok.ru выявил, что основной категорией недовольства является персонал отеля (47% и 32,8% для пятизвёздочного и четырёхзвёздочного отелей соответственно). Качество завтрака и состояние номерного фонда также входят в число приоритетных категорий жалоб.

Криницына А.О. и Морозов М.А. подчёркивают, что привлечение нового клиента обходится в четыре-пять раз дороже, чем удержание существующего [9]. Один довольный клиент расскажет о своём опыте пяти знакомым, тогда как недовольный – десяти. Данная асимметрия определяет критическую важность своевременного реагирования на негативные отзывы и системного управления качеством обслуживания.

Особенности российского рынка онлайн-бронирования

Российский рынок гостиничных услуг демонстрирует устойчивый рост четвёртый год подряд: доходы коллективных средств размещения впервые превысили 1 трлн рублей в 2024 году (+27% к предыдущему году) [5]. Внутренний турпоток достиг исторического максимума – 90–96 млн поездок, что на 25% больше 2023 года [2]. Средняя цена номера (ADR) в Москве выросла до 11 800 рублей за ночь, а заполняемость качественных отелей стабилизировалась на уровне 74%.

Ключевые изменения в структуре рынка OTA после ухода международных игроков представлены в таблице 1.

Критическая проблема для исследователей: накопленные на Booking.com отзывы не мигрировали на российские платформы, и сервисы собирают базы данных с нуля. Яндекс Путешествия подтягивает отзывы с Яндекс Карт, где пользователи могут оставлять комментарии без подтверждения проживания – это существенно снижает качество данных для анализа.

Номерной фонд России достиг 1,15–1,20 млн номеров в 40 300 объектах размещения. Структура по звёздности: 5* – 2,4%, 4* – 12,2%, 3* – 21%, неклассифицированные – 32,2%. Доля российских операторов в качественном номерном фонде приближается к 50%: Azimut Hotels (11 000 номеров), Cosmos Hotel Group (10 000), Mantera Group (10 000) [8].

Таблица 1. Структура рынка OTA в России в 2024 году

Платформа	Доля рынка 2024	Верификация отзывов	Особенности
Яндекс Путешествия	29,2%	Нет (Яндекс Карты)	Рост с 1% (2022) до лидера
Островок	21,5%	Частичная	Выставлен на продажу
МТС Travel	9,4%	Для B2B	Переориентация на корпоративный сегмент
Суточно.ру	27% (аренда)	Да	Планирует IPO в 2025

Динамика ключевых показателей гостиничного рынка представлена в таблице 2.

Таблица 2. Ключевые показатели гостиничного рынка России

Показатель	Москва 2024	СПб 2024	Прогноз 2025
ADR	9 000 ₽	8 500 ₽	+15–20%
Occupancy	76%	65%	Стабильно
RevPAR	6 800 ₽	5 500 ₽	+10–15%

Инвестиции в гостиничную недвижимость достигли рекордных 54 млрд рублей в 2023 году (+203% к минимуму 2022 года). Масштабные курортные проекты общей стоимостью 6,2 трлн рублей (Новая Анапа – 2 трлн ₽, Белая Дюна – 440 млрд ₽) определят развитие отрасли до 2030 года. Доля российских операторов в качественном номерном фонде приближается к 50% – Azimut Hotels (11 000 номеров), Cosmos Hotel Group (10 000), Mantera Group (10 000) [3].

Методологические рекомендации для анализа отзывов

На основе проведённого исследования предлагается следующий методологический инструментарий для анализа русскоязычных гостиничных отзывов. Первый этап – сбор данных: рекомендуется использовать Яндекс Карты (массив отзывов без верификации), Суточно.ру (верифицированные отзывы), 101Hotels, парсинг через API где доступно.

Второй этап – предобработка текста: лемматизация через pymorphy2 (скорость >100k слов/сек), удаление стоп-слов, токенизация с помощью библиотеки Natasha. Третий этап – тематическое моделирование: Gensim LDA с 8–12 темами (номер, персонал, питание, расположение, цена, чистота, инфраструктура, впечатления) [13].

Четвёртый этап – анализ тональности: rubert-base-cased-sentiment или ансамбль Dostoevsky и DeepPavlov. Пятый этап – аспектный анализ: классификация предложений по аспектам с последующей оценкой тональности для каждого аспекта. Шестой этап – валидация: сравнение автоматических оценок с рейтингами платформ (R^2, MAE) [12].

Для управления качеством услуг критически важна интеграция аспектного анализа тональности с операционными KPI отеля: связь рейтингов по категориям (персонал, чистота, питание) с бонусами соответствующих подразделений. Практический опыт сети IZZZI Hotels демонстрирует эффективность установления KPI рейтинга ≥9,3 с обязательством отвечать на отзывы в течение 24 часов [21].

Заключение

Российский гостиничный рынок переживает период структурной трансформации: рекордный рост доходов (+27%), активное импортозамещение в операторском сегменте и формирование новой экосистемы онлайн-отзывов. Главные методологические вызовы – отсутствие единой верифицированной базы отзывов после ухода Booking.com и неоднородность систем сбора данных на российских платформах.

Модели на основе BERT достигают F1=0.76 для русского языка, что позволяет автоматизировать мониторинг десятков тысяч отзывов в режиме реального времени. Перспективным направлением является применение больших языковых моделей (GPT-4, YandexGPT) для генерации персонализированных ответов на отзывы и извлечения структурированных инсайтов. Исследования показывают, что GPT-4 Omni (67% accuracy) превосходит BERT (60.6%) в контекстуальном понимании [18].

Практическая значимость исследования состоит в систематизации методологических подходов и инструментов NLP, применимых для управления качеством гостиничных услуг в российском контексте. Предложенный методологический пайплайн может быть адаптирован

для использования гостиничными сетями и независимыми отелями с целью повышения эффективности управления репутацией и качеством обслуживания.

Литература

1. Абакумова И.В. Оценка уровня качества услуг гостиничных предприятий // Вестник Амурского государственного университета. – 2023. – № 102. – С. 85–89. – DOI: 10.22250/20730284_2023_102_85.
2. Внутренний турпоток в России в 2024 году достиг исторического максимума [Электронный ресурс] // Ведомости. – URL: https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy_plan/articles/2025/01/19/1087103-vnutrennii-turpotok-v-rossii-v-2024-godu-dostig-istoricheskogo-maksimuma (дата обращения: 24.12.2025).
3. Гостиничные услуги (рынок России) [Электронный ресурс] // TAdviser. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Гостиничные_услуги_(Рынок_России) (дата обращения: 24.12.2025).
4. Джанджугазова Е.А. Большой исход международных брендов в сфере услуг гостеприимства: катастрофа или новые возможности? // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2022. – Т. 9. – № 1. – С. 1–13.
5. Доходы российских гостиниц в 2024 году превысили ₽1 трлн [Электронный ресурс] // РБК. – URL: https://www.rbc.ru/business/11/02/2025/67a9ebc29a79473f4b1fd1eb (дата обращения: 24.12.2025).
6. Енина П.О., Павловская Я.А. Анализ и оценка жалоб клиентов сетевых отелей на основе отзывов клиентов в Интернете (на примере московских отелей сети «Radisson») // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – С. 85–94.
7. Итоги года онлайн-бронирования отелей: в России установился новый лидер [Электронный ресурс] // Российская газета. – URL: https://rg.ru/2025/02/04/itogi-goda-onlajn-bronirovaniia-otelej-v-rossii-ustanovilsia-novyj-lider.html (дата обращения: 24.12.2025).
8. К 2030 году в России планируют построить новые отели на 382,6 тыс. номеров [Электронный ресурс] // ATORUS. – URL: https://www.atorus.ru/node/51868 (дата обращения: 24.12.2025).
9. Криницына А.О., Морозов М.А. Стратегия управления качеством услуг предприятия индустрии гостеприимства // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2022. – Т. 9, № 3–4. – С. 95–104. – EDN BPRVDY.
10. Ктет М.А., Кметь Е.Б. Управление неудовлетворённостью гостей: анализ ответов отелей на отрицательные отзывы // Практический маркетинг. – 2019. – № 5 (267). – С. 22–30.
11. Курочкина А.А., Бикезина Т.В. Направления повышения качества гостиничных услуг в современных условиях // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – С. 142–151.
12. Салахова В.Г. Управление качеством услуг в гостиничном бизнесе // Молодой ученый. – 2019. – № 3 (240). – С. 240–243.
13. Blei D.M., Ng A.Y., Jordan M.I. Latent Dirichlet Allocation // Journal of Machine Learning Research. – 2003. – Vol. 3. – P. 993–1022.
14. Devlin J., Chang M.-W., Lee K., Toutanova K. BERT: Pre-training of Deep Bidirectional Transformers for Language Understanding // Proceedings of NAACL-HLT 2019. – P. 4171–4186.
15. Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S. Attractive quality and must-be quality // Journal of the Japanese Society for Quality Control. – 1984. – Vol. 14. – № 2. – P. 39–48.
16. Li H., Liu Y., Tan C.-W., Hu F. Comprehending customer satisfaction with hotels: Data analysis of consumer-generated reviews // International Journal of Contemporary Hospitality Management. – 2020. – Vol. 32. – № 5. – P. 1713–1735.
17. Liu B. Sentiment Analysis and Opinion Mining // Synthesis Lectures on Human Language Technologies. – Morgan & Claypool Publishers. – 2012. – 167 p.
18. Meo A.S., Shaikh N., Meo S.A. Assessing the accuracy and efficiency of Chat GPT-4 Omni (GPT-4o) in biomedical statistics: Comparative study with traditional tools // Saudi Med J. – 2024. – Vol. 45(12). – P. 1383–1390. – DOI: 10.15537/smj.2024.45.12.20240454.
19. Rybakov V., Malafeev A. Aspect-Based Sentiment Analysis of Russian Hotel Reviews // AIST 2018: Proceedings of the 7th International Conference on Analysis of Images, Social Networks and Texts. – Springer. – 2018. – P. 75–84.
20. Smetanin S., Komarov M. RuSentiment: An enriched sentiment analysis dataset for social media in Russian // Proceedings of the 28th International Conference on Computational Linguistics. – 2020. – P. 4568–4577.
21. TravelLine. TL: Reputation – система управления репутацией отеля [Электронный ресурс]. – URL: https://www.travelline.ru/products/reputation/ (дата обращения: 24.12.2025).

HOTEL SERVICE QUALITY MANAGEMENT THROUGH ONLINE REVIEW ANALYSIS: METHODOLOGICAL APPROACHES AND NLP TOOLS

Dybok V.V.
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky

The article examines modern methodological approaches to hotel service quality management based on online review analysis in the context of the transformation of the Russian online booking market. Machine learning and natural language processing (NLP) methods applicable to the Russian-language context are considered, including BERT models and LDA topic modeling. The features of the review verification system on domestic platforms after the departure of international services are analyzed. A methodological model of aspect-based sentiment analysis for assessing the quality of hotel services by key categories is proposed.

Keywords: hotel services, online reviews, sentiment analysis, quality management, NLP, machine learning, SERVQUAL.

References

1. Abakumova I.V. Assessment of the quality level of hotel enterprise services. Vestnik Amurskogo gosudarstvennogo universiteta. 2023;(102):85–89. DOI: 10.22250/20730284_2023_102_85. (In Russ.)
2. Domestic tourist flow in Russia in 2024 reached a historical maximum. Vedomosti. Available at: https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy_plan/articles/2025/01/19/1087103-vnutrennii-turpotok-v-rossii-v-2024-godu-dostig-istoricheskogo-maksimuma (accessed 24.12.2025). (In Russ.)
3. Hotel services (Russian market). TAdviser. Available at: https://www.tadviser.ru/index.php/Article: Hotel_services_(Russian_Market) (accessed 24.12.2025). (In Russ.)
4. Dzhandzhugazova E.A. The great exodus of international brands in the hospitality industry: catastrophe or new opportunities? Rossiyskie regiony: vzglyad v budushchee. 2022;9(1):1–13. (In Russ.)
5. Revenues of Russian hotels in 2024 exceeded 1 trillion rubles. RBC. Available at: https://www.rbc.ru/business/11/02/2025/67a9ebc29a79473f4b1fd1eb (accessed 24.12.2025). (In Russ.)
6. Enina P.O., Pavlovskaya Ya.A. Analysis and assessment of complaints from customers of chain hotels based on customer reviews on the Internet (using the example of Moscow hotels of the Radisson chain). Servis v Rossii i za rubezhom. 2023:85–94. (In Russ.)
7. Results of the year of online hotel booking: a new leader has been established in Russia. Rossiyskaya gazeta. Available at: https://rg.ru/2025/02/04/itogi-goda-onlajn-bronirovaniia-otelej-v-rossii-ustanovilsia-novyj-lider.html (accessed 24.12.2025). (In Russ.)
8. By 2030, Russia plans to build new hotels with 382.6 thousand rooms. ATORUS. Available at: https://www.atorus.ru/node/51868 (accessed 24.12.2025). (In Russ.)
9. Krinitsyna A.O., Morozov M.A. Strategy for managing the quality of services of hospitality industry enterprises. Rossiyskie regiony: vzglyad v budushchee. 2022;9(3–4):95–104. EDN BPRVDY. (In Russ.)
10. Ktet M.A., Kmet E.B. Managing guest dissatisfaction: analysis of hotel responses to negative reviews. Prakticheskiy marketing. 2019;(5):22–30. (In Russ.)
11. Kurochkina A.A., Bikezina T.V. Directions for improving the quality of hotel services in modern conditions. Servis v Rossii i za rubezhom. 2023:142–151. (In Russ.)
12. Salakhova V.G. Quality management of services in the hotel business. Molodoy uchenyy. 2019;(3):240–243. (In Russ.)
13. Blei D.M., Ng A.Y., Jordan M.I. Latent Dirichlet Allocation. Journal of Machine Learning Research. 2003;3:993–1022.
14. Devlin J., Chang M.-W., Lee K., Toutanova K. BERT: Pre-training of Deep Bidirectional Transformers for Language Understanding. Proceedings of NAACL-HLT 2019:4171–4186.
15. Kano N., Seraku N., Takahashi F., Tsuji S. Attractive quality and must-be quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control. 1984;14(2):39–48.
16. Li H., Liu Y., Tan C.-W., Hu F. Comprehending customer satisfaction with hotels: Data analysis of consumer-generated reviews. International Journal of Contemporary Hospitality Management. 2020;32(5):1713–1735.
17. Liu B. Sentiment Analysis and Opinion Mining. Synthesis Lectures on Human Language Technologies. Morgan & Claypool Publishers; 2012. 167 p.
18. Meo A.S., Shaikh N., Meo S.A. Assessing the accuracy and efficiency of Chat GPT-4 Omni (GPT-4o) in biomedical statistics: Comparative study with traditional tools. Saudi Med J. 2024;45(12):1383–1390. DOI: 10.15537/smj.2024.45.12.20240454.
19. Rybakov V., Malafeev A. Aspect-Based Sentiment Analysis of Russian Hotel Reviews. AIST 2018: Proceedings of the 7th International Conference on Analysis of Images, Social Networks and Texts. Springer; 2018:75–84.
20. Smetanin S., Komarov M. RuSentiment: An enriched sentiment analysis dataset for social media in Russian. Proceedings of the 28th International Conference on Computational Linguistics. 2020:4568–4577.
21. TravelLine. TL: Reputation – hotel reputation management system. Available at: https://www.travelline.ru/products/reputation/ (accessed 24.12.2025).

Интегрированная модель санкционного комплаенс-риска

Козырев Денис Павлович,
аспирант, Университет управления ТИСБИ
E-mail: denkozwork@gmail.com

Бахарева Ольга Владимировна,
к.э.н., доцент, 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 предложена интегрированная модель управления санкционным комплаенс-риском для регионального банка, нацеленная на снижение операционных потерь при сохранении полноты соблюдения ограничительных режимов ЕС и США. Модель опирается на nexus-подход и формализует четыре поля контроля: стороны и владение-контроль, предмет сделки, маршрут платежа, применимость лицензий и исключений. Методология включает прикладной анализ руководств OFAC, консолидированных регламентов и разъяснений ЕС, а также интерпретацию открытой статистики Банка России. Предложены процедуры идентификации, классификации и скоринга риска, правила эскалации и документирования решений, встроенные в ПВК по ПОД/ФТ, внутренний контроль и контур управления операционным риском. Отдельно задана логика обратной связи по эмпирическим региональным инцидентам. Показано, что переход от перечневого контроля к nexus-логике снижает долю ложных срабатываний без ухудшения выявления релевантных совпадений. Сформирован набор KPI (точность и полнота скрининга, время реакции, доля перенастроенных маршрутов, доля операций с лицензированием) и сценарии стресс-тестирования массовых обновлений перечней. Практическая ценность модели состоит в повышении воспроизводимости санкционного комплаенса в региональных банках с трансграничным компонентом.

Ключевые слова: санкционный комплаенс; индекс комплаенс-риска; банки; кредитный процесс; внутренний контроль; региональная экономика.

Банковский сектор Республики Татарстан – устоявшаяся экосистема, в которой сочетаются как самостоятельные региональные кредитные организации, так и филиалы крупнейших федеральных банков. Подобная структура задает устойчивую конкурентную среду на розничном и корпоративном уровне при одновременной опоре на единые общероссийские нормы и стандарты. Решающая роль банковского сектора для региональной экономики проявляется через три основные функции:

По данным Отделения Национального банка по Республике Татарстан, в январе – октябре 2024 года крупным заемщикам было выдано почти 1, 1 трлн рублей кредитов, что на 71% больше чем за аналогичный период 2023 года (618 млрд рублей) [2]. Наибольший прирост пришелся на нефтедобычу, машиностроение, химию и строительство. На стороне пассивов наблюдался рост сбережений: к началу 2025 г. Объем вкладов приблизился к 1, 2 трлн. Рублей, преимущественно – рублевые депозиты [1]. Данная статистика необходима для последующего анализа, поскольку высокие объемы кредитования и депозитная база усиливают требования к системе управлениями рисками, включая риски несоблюдения санкционных ограничений (санкционный комплаенс).

Внешняя санкционная среда выступает фактором, непосредственно влияющим на операционные процессы банков, особенно при обслуживании внешнеторговых контрактов и расчётов через банки-корреспонденты. В Европейском союзе правовой основой ограничительных мер выступают Регламент (ЕС) № 833/2014 и Регламент (ЕС) № 269/2014, публикуемые в консолидированном виде на портале еврокомиссии. Комиссия регулярно выпускает сводные разъяснения (FAQ), систематизирующие подходы к вопросам «владения» и «контроля», применения запретов к товарам и услугам, а также к транзитным операциям [9,10,11].

Методическая опора санкционного комплаенса формируется на базе ключевых документов OFAC и ЕС (включая консолидированные версии регламентов и FAQ), а на уровне российского банка требования увязываются с режимом внутреннего контроля, ПОД/ФТ и управлением операционным риском (№ 242-П, № 375-П, № 716-П).

Внутрироссийская правовые регламенты определяет обязательные требования к внутреннему контролю и риск-менеджменту. Федеральный закон № 115-ФЗ закрепляет обязанности по идентификации клиентов, мониторингу операций и приостановлению операций в предусмотренных случаях. Положение Банка России № 242-П описывает систему внутреннего контроля в кредитной организации и банковской группе, такие как распределение функций, независимая оценка, отчётность. Положение № 860-П устанавливает требования к правилам внутреннего контроля в целях противодействия легализации доходов и финансированию терроризма, включая обучение сотрудников и внутренние проверки. Положение № 716-П регламентирует систему управления операционным риском, предусматривая идентификацию событий риска, ведение базы инцидентов, мониторинг ключевых индикаторов и проведение стресс-тестирования. Именно в контур, задаваемый этими актами, целесообразно встроить механизмы санкционного комплаенса, чтобы избежать дублирования и разобщённости процессов.

Необходимость такой имплементации объясняется динамичностью и «жестокостью» внешних санкционных режимов. Консолидированные версии регламентов ЕС и разъяснения комиссии обновляются по мере принятия новых пакетов, OFAC также актуализирует методические документы и разъяснения к программам санкций. Для российских банков практический риск проявляется в двух плоскостях:

1) риск пропуска нарушения (н-р: при скрининге контрагента, товара или маршрута платежа)

2) риск «оверкомплаенса» (ложные срабатывания и неоправданные задержки (или отмены) операций)

Оба вида потерь относятся к операционным рискам и подлежат учету в системе, описанной Положением № 716-П.

Региональные особенности Татарстана усиливают актуальность темы. Рост выдачи кредитов крупным заемщикам в 2024 г. означал расширение внешнеторговых и межрегиональных связей предприятий в базовых отраслях, существенная депозитная база населения подчеркивает значимость стабильности операций и предсказуемости процедур для доверия вкладчиков. В таких условиях именно строго выстроенный механизм санкционного комплаенса, встроенный в общую систему внутреннего контроля и операционного риска, минимизирует вероятность сбоев и репутационных потерь.

В настоящем исследовании, объектом выступают основные участники банковского сектора Республики Татарстан (как региональные кредитные организации, так и филиалы банков федерального уровня), а предметом – механизм риск-менеджмента с акцентом на процессы выявления, оценки и контроля санкционного риска. Метод исследования – эмпирический анализ открытых статистических данных и официальных публикаций с последующей интерпретацией результатов в привязке к нормативным требованиям [1–4]. Такое сочетание позволяет соединить требования права и надзора с наблюдаемыми параметрами банковской деятельности, не выходя за пределы проверяемых источников.

Практическая значимость исследуемой темы состоит в том, что санкционный комплаенс должен обеспечиваться без замедления клиентских операций и чрезмерного роста издержек. Избыточно жёсткие процедуры ведут к росту ложных срабатываний и задержек, а недостаточно строгие – к риску нарушения требований и возможным блокировкам платежей по цепочке корреспондентских банков [12]. В этой связи требуется интегрированная модель, использующая уже существующие процессы внутреннего контроля, мониторинга и управления операционным риском, описанные в российских нормативных актах, и дополняющая их прикладовыми элементами, вытекающими из международных руководств [8–11].

Цель – предложить прикладную интегрированную модель управления санкционным комплаенс-риском для банковского сектора Республики Татарстан и показать, как её элементы встраиваются в действующие контуры риск-менеджмента. Для достижения цели решаются следующие задачи:

Научная новизна и практический вклад состоят в формализации единого контура санкционного комплаенса без «нагромождения» параллельных процедур: предлагаемая модель использует предписания федерального законодательства и актов Банка России как основа, а международные руководства – как методическое наполнение для настройки приоритетов и процедур обучения. Такой подход минимизирует фрагментацию процессов и облегчает актуализацию документов (правил внутреннего контроля, регламентов управления операционным риском, карт рисков, программ обучения) по мере изменения внешней среды.

Данные и метод

Эмпирическая база включает открытую статистику и сообщения Банка России по корпоративному кредитованию и ставкам, а также нормативные акты Банка России по внутреннему контролю, ПОД/ФТ и операционному риску. Для постановки критериев санкционного контроля используются документы OFAC и ЕС; научная литература 2024–2025 гг. привлекается для интерпретации региональной и отраслевой неоднородности санкционных эффектов.

Методологически исследование опирается на прикладной анализ открытых данных и нормативных требований; включает сбор и приведение показателей к сопоставимым периодам, анализ динамики ключевых метрик и интерпретацию через призму требований внутреннего контроля, ПОД/ФТ и операционного риска с учётом применимых санкционных режимов ЕС и США.

Полученные эмпирические наблюдения используются для параметризации модели: идентификация и скрининг, оценка и ранжирование, внутренний контроль и эскалация, тестирование и обучение, отчётность и обратная связь (метрики качества и времени реакции).

При выборе метрик исследование основывается на сочетании требований российских актов и принципов, изложенных в документах OFAC [12] и разъяснениях по «правилу 50%».

Методологическая логика исследования исходит из того, что для банков Республики Татарстан ключевая задача управления санкционным риском – оценивать и ранжировать операции через призму «Nexus» [7]. В практическом измерении под Nexus понимается наличие таких признаков операции, которые «включают» действие правовых режимов третьих стран: участие лиц, подпадающих под определение «американского лица» (U.S. person), применение товаров или технологий американского происхождения, клиринг или расчёты через инфраструктуру США (включая долларовый расчёт с промежуточным прохождением по корреспондентским счетам в США), а также иные обстоятельства, описанные в официальных руководствах и разъяснениях Управления по контролю за иностранными активами Минфина США (OFAC) и институтах права Европейского союза. Такое понимание соответствует формулировкам требований OFAC, консолидированным версиям Регламентов ЕС № 833/2014 и № 269/2014 и сводным разъяснениям Европейской комиссии, где раскрывается сфера действия ограничений, включая косвенные формы участия и «контроля» [8–12].

Цель метода – предложить воспроизводимый алгоритм, с помощью которого банк способен на операционном уровне выявлять, измерять и контролировать nexus-зависимый риск, не нарушая требований федерального права Российской Федерации и актов Банка России по внутреннему контролю и управлению операционным риском. Метод строится модульно и встраивается в действующие контуры: Положение № 242-П-д организация внутреннего контроля; Положение № 375-П – требования к правилам внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов и финансированию терроризма; Положение № 716-П – система управления операционным риском.

Рассмотрим предлагаемую модель подробнее [рис. 1, табл. 1]:

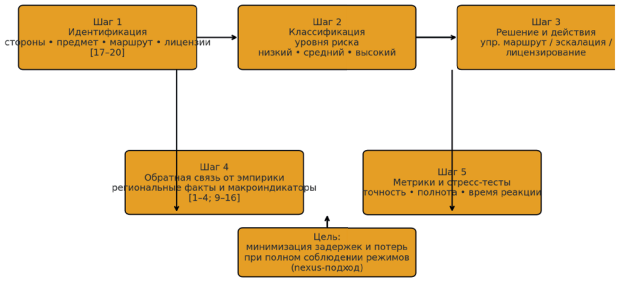


Рис. 1. Модель контроля санкционного комплаенс-риска

Таблица 1. Сводная логика nexus: от проверки к управлению риском

Шаг	Ключевые действия и содержание
Шаг 1. Идентификация	стороны • предмет • маршрут • лицензии
Шаг 2. Классификация уровня риска	низкий • средний • высокий; фиксация оснований в карточке операции
Шаг 3. Решение и действия	упрощённый маршрут / эскалация / лицензирование; документирование
Шаг 4. Обратная связь от эмпирики	региональные факты и макроиндикаторы; настройка правил и словарей
Шаг 5. Метрики и стресс-тесты	точность • полнота • время реакции; сценарии «массовых обновлений»
Цель	минимизация задержек и потерь при полном соблюдении режимов (nexus-подход)

(Составлено автором).

1. Формализация объекта контроля (Nexus-поля).

Для каждой операции (кредитной, расчётной, торговой, гарантийной) выделяются поля, непосредственно связанные с риском «включения» иностранных санкционных режимов:

– «Участник/сторона»: гражданство/резиденство, статус «U.S. person» (включает граждан и налоговых резидентов США, а также юридические лица, учреждённые по праву США), участие лиц из перечней ограничений, наличие «владения/контроля» со стороны таких лиц (правило «50%» OFAC).

– «Предмет сделки»: товары, технологии и услуги, на которые распространяются ограничения или лицензии (по регламентам ЕС № 833/2014 и № 269/2014 и по программам OFAC).

– «Маршрут платежа»: валюта расчёта (USD как индикатор возможного прохождения через клиринговую инфраструктуру США), корреспондентские банки и их юрисдикции, страны происхождения/назначения.

– «Юридические основания»: наличие общих/индивидуальных лицензий, исключений, освобождений (general/specific licenses; exemptions), раскрытых в руководствах и FAQ.

Каждое поле превращается в набор бинарных и категориальных индикаторов, используемых для первичной оценки риска Nexus.

2. Первичная классификация по уровням риска.

С учётом требований № 716-П и № 242-П вводится трёхуровневая шкала (низкий/средний/высокий), определяемая комбинацией признаков по сторонам, предмету сделки, платёжной цепочке и лицензированию; классификация фиксируется в карточке операции и журналах решений.

Классификация фиксируется в карточке операции и в журналах решений внутреннего контроля (требование № 242-П).

3. Детализированная оценка Nexus-риска (скоринг).

Для операций, отнесённых к среднему/высокому уровню, рассчитывается балльная оценка по четырём блокам:

А) Стороны: статус «U.S. person»; наличие в перечнях; структуры владения/контроля (в т.ч.. через цепочки).

B) Предмет сделки: принадлежность к перечням ограничений; необходимость лицензии; чувствительность товара (двойного назначения).

C) Платёжная цепочка: валюта; корреспондентские банки; вероятность прохождения через США; альтернативные маршруты.

D) Правовые основания: наличие/отсутствие общих или индивидуальных лицензий; применимость исключений.

Весовые коэффициенты и пороги согласуются на комитете по рискам, а методика утверждается распорядительным документом банка (№ 242-П) и включается в карту операционных рисков (№ 716-П).

4. Процедуры due diligence и скрининг-механика.

Метод предусматривает совмещение предварительного (до проведения операции) и текущего (в момент исполнения) контроля:

– Идентификация клиентов и выгодоприобретателей в соответствие с № 375-П (ПОД/ФТ), включая сбор сведений о связи с третьими юрисдикциями и проверку «владения/контроля».

– Скрининг по официальным спискам и открытым реестрам ЕС и США с автоматизированным обновлением и верификацией версий. Для интерпретации используются консолидированные разъяснения Европейской комиссии и FAQ OFAC.

– Анализ платёжных маршрутов и валюты расчёта: операции в USD, а также операции в иных валютах, которые могут попадать в клиринг через банки США, подлежат повышенному контролю.

– Проверка предмета сделки: сопоставление кодов товара и описаний с регламентами ЕС и соответствующими программами OFAC (включая предметные списки и приложения).

– Документирование решений и оснований: каждое решение снабжается ссылкой на конкретный пункт нормативного документа/разъяснения; ведутся журналы (№ 242-П).

5. Стресс-тестирование и «массовые обновления».

В контур операционного риска (№ 716-П) вводятся сценарии, типичные для Nexus-профиля:

– Массовое обновление перечней (включение/расширение санкционных списков): проверка объёма срабатываний, времени обработки и доли ложных срабатываний до и после корректировок словарей и правил.

– Блокировка USD-маршрутов (временная недоступность корреспондентского расчёта через конкретного американского/международного банка): оценка доли операций, требующих перенастройки маршрутов.

Результаты стресс-тестов оформляются в отчёты комитета по рискам и используются для корректировок методики (№ 716-П).

6. Обучение и ответственность.

Согласно № 375-П и № 242-П, программа обучения сотрудников подлежит актуализации при каждом существенном изменении режимов и перечней; обучение фиксируется, проверяется усвоение (тестирование/аттестация). Ответственность за методику распределяется между службой комплаенса (разработка и контроль), ИТ-подразделением (поддержка обновлений, мониторинг качества), бизнес-подразделениями (исполнение процедур), внутренним аудитом (независимая проверка).

7. Привязка к региональной специфике.

С учётом структуры банковского сектора Республики Татарстан (наличие региональных банков и развитых филиальных сетей федеральных банков) методика задаётся как «сквозной стандарт» для всей сети, но с учётом профиля клиентов региона (внешнеторговые операции предприятий нефтехимии, машиностроения, строительства) [5,6]. Это означает приоритизацию кейсов с потенциальным USD-маршрутом и поставками товаров, подпадающих под ограничения, а также усиление проверки «владения/контроля» по сложным цепочкам. Все выводы базируются на публичных разъяснениях и нормативных текстах; где открытые источники не дают однозначного ответа, решения принимаются в пользу более консервативной трактовки, с обязательным документированием оснований.

8. Согласование с правом РФ и актами Банка России.

Метод не заменяет ПВК по ПОД/ФТ, а дополняет его: Nexus-контроль интегрируется как отдельный блок в идентификацию и мониторинг, причём критерии и процедуры включаются в ПВК (№ 375-П) и регламенты внутреннего контроля (№ 242-П). События и инциденты, связанные с Nexus, включаются в реестр операционных событий и карту рисков (№ 716-П). Таким образом соблюдается требование непрерывности контроля и единообразия документирования.

Практический результат применения метода – формирование у банков Татарстана единого, прозрачного и проверяемого механизма оценки и управления санкционным риском на основе Nexus-подхода, встраиваемого в ПВК по ПОД/ФТ, систему внутреннего контроля и контур операционного риска, что соответствует требованиям № 242-П, № 375-П и № 716-П, а также лучшим практикам, изложенным OFAC и в регламентах ЕС [1, 8–12].

Результаты эмпирического обзора

Во-первых, рост кредитной активности в базовых для республики отраслях («нефть – машиностроение – химия – строительство») сочетается с повышенной вовлечённостью во внешние поставки и технологические цепочки. Это означает, что приоритетными для контроля становятся сделки с потенциальным внешнеэкономическим компонентом, в том числе поставки оборудования, материалов и услуг, для которых возможна применимость ограничительных мер ЕС (Регламент № 833/2014; № 269/2014) и программ OFAC.

Во-вторых, научные исследования показывают неоднородность санкционных эффектов: влияние санкционных новостей на отраслевые фондовые индексы существенно различается и, как правило, слабее в относительно автономных отраслях. Это соотносится с практикой банковского контроля: профили риска у клиентов химического и машиностроительного комплексов (часто импортозависимых по оборудованию) отличаются от профилей торговли и услуг, ориентированных на внутренний рынок.

В-третьих, на уровне региональной устойчивости отмечается пространственная разнонаправленность эффектов санкций: регионы с высокой долей внешней торговли с «недружественными» странами и высокой производственной импортозависимостью более уязвимы к шокам.

В-четвёртых, в аналитике по деловой активности 2022–2024 гг. фиксируется различная скорость адаптации регионов: рост числа субъектов малого и среднего предпринимательства в части регионов указывает на компенсаторные механизмы, но неоднородность сохраняется. Для банков это означает необходимость гибкой настройки правил и «белых списков» по отраслям и сегментам клиентов, чтобы снизить издержки ложных срабатываний при одновременном соблюдении режима санкционной осторожности.

В-пятых, методологические работы по управлению рисками финансовых рынков предлагают опору на системные (процессные) решения – классификацию рисков, формализацию индикаторов, управление порогами и обратную связь по качеству. Такое «процессное» ядро облегчает интеграцию санкционного контроля в контуры внутреннего контроля (№ 242-П) и операционного риска (№ 716-П), что подтверждается практикой банковской отрасли.

Наконец, стратегическое решение – переход к регионализации мировой экономики – усиливает внимание к собственным платёжным контурам и альтернативным маршрутам расчётов. Для банков на практике это проявляется в выборе валюты расчётов и корреспондентских цепочек.

Применение nexus-подхода к интерпретации эмпирики (практические наблюдения):

– По компоненту «Стороны/участники». В региональном корпоративном кредитовании 2024 г. заметен вклад капиталоёмких отраслей. Именно в таких сегментах чаще встречаются цепочки владения с участием иностранных структур. С учётом разъяснения OFAC о правиле «50%» и объяснение о контроле по «владению/контролю» должен быть первоочередным. На практике это означает приоритет ручной верификации сложных бенефициарных структур и перевод кейсов с неполной информацией в «высокий риск» до прояснения статуса.

– По компоненту «Предмет сделки». Для поставок оборудования и материалов в нефтехимию и машиностроение высока вероятность попадания под перечни ограничений ЕС (статьи и приложения Регламента № 833/2014; № 269/2014). Банку целесообразно требовать от клиента описания товара (включая код и технические характеристики), чтобы сопоставить его с запретами/ограничениями и, при необходимости, с режимами лицензирования.

– По компоненту «Маршрут платежа». Операции в долларах США и операции, потенциально клирируемые через инфраструктуру США, относятся к зоне повышенного внимания. Если у клиента возможно альтернативное построение маршрута (иная валюта/иные корреспонденты), это снижает вероятность наступления Nexus-событий.

– По компоненту «Лицензии и исключения». При наличии релевантных общих или индивидуальных лицензий требования режимов частично смягчаются; необходимость проверки и ведения реестра лицензий – стандартная часть процедур (OFAC Framework; разъяснения ЕС).

Сопоставление эмпирических наблюдений и требований внутреннего контроля

В банковской практике Татарстана задача – перевести приведённые наблюдения в регламентные решения. Положение № 716-П требует формализованной работы с операционными событиями: при «массовом обновлении» санкционных списков банки фиксируют долю сра-

батываний, время обработки и влияние на клиентские сроки; опыт 2024–2025 гг. показывает, что такие сценарии не являются редкостью. В части обучения (№ 375-П) эмпирические кейсы приводятся в учебных материалах, а критические изменения режимов служат триггером для внепланового тестирования сотрудников.

Подключение научных выводов к приоритезации контроля

Исследования по санкционным новостям и отраслевым индексам показывают, что сильнее реагируют индексы тех отраслей, где санкционные риски сопряжены с конкретными поставками, логистикой и технологическими ограничениями. В региональном контексте это поддерживает приоритетный контроль в нефтехимическом и машиностроительном сегментах (как драйверах роста кредитования в 2024 г.). Работы о региональной устойчивости подтверждают неоднородность и необходимость мультифакторной оценки уязвимости; это аргумент за стресс-сценарии по «USD-маршрутам» и «владению/контролю». Публикации о рисках и развитии финансовых рынков подчёркивают роль процессных решений и мониторинга качества – метрики точности/полноты скрининга и времени реакции должны стать обязательной частью отчётности.

Итоговые эмпирические выводы для банков Республики Татарстан.

(1) Рост кредитной активности крупных заёмщиков в 2024 г. на 71% и отраслевой профиль этого роста (нефть, машиностроение, химия, строительство) – ключевой контекст для настройки санкционного контроля: приоритет на сделки с внешнеэкономическим компонентом и на проверки «владения/контроля».

(2) Существенная депозитная база населения (около 1, 2 трлн руб. на начало 2025 г.) требует минимизации операционных задержек при одновременном соблюдении санкционных требований; это усиливает значимость калибровки правил, снижающих долю ложных срабатываний.

(3) Агрегированные общероссийские показатели задолженности и ставок задают «фон» для оценки рисков.

(4) Научные исследования 2024–2025 гг. согласованно указывают на неоднородность санкционных эффектов и необходимость отраслевой и региональной дифференциации в контроле; это подтверждает целесообразность Nexus-подхода на операционном уровне.

(5) Стратегические публикации о регионализации и о возможных альтернативных платёжных контурах усиливают мотивацию для разработки резервных маршрутов расчётов и внутренних процедур их включения при угрозе блокировки клиринга.

Практические рекомендации

1. Управление и ответственность: закрепить владельца процесса, порядок эскалации и протоколирование решений.
2. Единая «точка правды» по перечням: регулярное обновление, хранение версий и используемых источников (ЕС/OFAC).
3. Nexus-оценка: стороны, предмет сделки, платёжный маршрут, лицензии/исключения; пороги утверждаются риск-комитетом.
4. Скрининг и словари: поддержка альтернативных написаний, транслитерации и географических привязок для снижения ложных срабатываний.
5. Политика маршрутизации платежей: правила для операций с USD-риском и согласованные альтернативные маршруты расчётов.
6. Лицензии и исключения: реестр лицензий, условий и сроков, контроль применимости и документирование оснований.
7. Метрики качества: полнота/точность скрининга, время реакции, доля операций с ручной проверкой, доля перенастроенных маршрутов.
8. Стресс-тестирование: сценарии массовых обновлений перечней и ограничения маршрутов с оценкой нагрузки и ложных срабатываний.
9. Документирование: журналы решений, ссылки на применимые нормы/разъяснения, сохранение доказательственной базы.
10. Сопряжение контуров: интеграция с ПВК по ПОД/ФТ и системой управления операционным риском (№ 716-П).

Заключение

В работе предложен прикладной подход к управлению санкционным комплаенс-риском в банковском секторе Республики Татарстан, опирающийся на сочетание официальных режимов и руководств Европейского союза и OFAC, требований Федерального закона № 115-ФЗ и нормативных актов Банка России, а также проверяемых наблюдений по региону и по стране в целом. Центральная идея – оценка и контроль риска через признаки «связи» («нексуса») операции с иностранными юрисдикциями: стороны/участники (включая «владение/контроль»), предмет сделки (товары/услуги), маршрут платежа (валюта и корреспондентская цепочка), лицензии/исключения. Такой подход позволяет превратить абстрактные требования в воспроизводимые процедурные шаги, встроенные в ПВК по ПОД/ФТ, внутренний контроль и контур операционного риска (№ 375-П; № 242-П; № 716-П).

С практической точки зрения результатом внедрения предложенной модели для банков Республики Татарстан будет снижение операционных задержек и рисков несоответствия при одновременном соблюдении требований Федерального закона № 115-ФЗ, актов Банка России и релевантных ограничительных режимов ЕС/США. Это соответствует интересам клиентов (скорость и предсказуемость операций), регулятора (снижение инцидентов несоблюдения) и банков (устойчивость процессов и прозрачность аудита).

Литература

1. Банк России. Кредитование юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (витрина официальной статистики) [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/credit/ (дата обращения: 03.10.2025).
2. Банк России. Объёмы корпоративного кредитования в Татарстане в январе-октябре 2024 года… (сообщение от 20.12.2024) [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/press/regevent/?id=53866 (дата обращения: 03.10.2025).
3. Банк России. Процентные ставки по кредитам и депозитам и структура кредитов и депозитов по срочности [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/int_rat/ (дата обращения: 03.10.2025).
4. Банк России. Расширенный показатель долга организаций и домашних хозяйств [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/dkfs/ext_dep_indicator/ (дата обращения: 03.10.2025).
5. Банк России. Сведения о количественных характеристиках структурных подразделений кредитных организаций в региональном разрезе [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/cstat/ (дата обращения: 03.10.2025).
6. Банк России. Список кредитных организаций, зарегистрированных на территории Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/FullCoList/ (дата обращения: 03.10.2025).
7. Козырев Д.П. Механизм санкционных ограничений: связь с США как фактор нарушений санкционной политики / Д.П. Козырев, О.В. Бахарева // Цифровая экономика глазами студентов: материалы Международной научной конференции, Казань, 12 мая 2023 года. – Казань: ИП Сагиев А.Р., 2023. – С. 116–121. – EDN DSKVBP.
8. Council of the European Union. Council Regulation (EU) No 269/2014 of 17 March 2014 – Consolidated version as of 16.09.2025 [Electronic resource]. EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/269/2025–09–16/eng (accessed: 03.10.2025).
9. Council of the European Union. Council Regulation (EU) No 833/2014 of 31 July 2014 – Consolidated version as of 20.07.2025 [Electronic resource]. EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/833/2025–07–20/eng (accessed: 03.10.2025).
10. European Commission. Consolidated FAQs on the implementation of Council Regulation No 833/2014 and Council Regulation No 269/2014 [Electronic resource]. 26.01.2024. URL: https://finance.ec.europa.eu/system/files/2024–01/faqs-sanctions-russia-consolidated_en.pdf (accessed: 03.10.2025).
11. U.S. Department of the Treasury, Office of Foreign Assets Control. A Framework for OFAC Compliance Commitments [Electronic resource]. 02.05.2019. URL: https://ofac.treasury.gov/media/16331/download (accessed: 03.10.2025).
12. U.S. Department of the Treasury, Office of Foreign Assets Control. Revised Guidance on Entities Owned by Persons Whose Property and Interests in Property Are Blocked [Electronic resource]. 13.08.2014. URL: https://ofac.treasury.gov/media/6186/download (accessed: 03.10.2025).

INTEGRATED MODEL OF SANCTIONS COMPLIANCE RISK

Kozyrev D.P., Bakhareva O.V.
University of Management, Kazan State Medical University, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

The article proposes an integrated model of sanctions compliance risk management for a regional bank, aimed at reducing operational losses while maintaining full compliance with the restrictive regimes of the EU and the United States. The model is based on the nexus approach and formalizes four fields of control: parties and ownership-control, subject of the transaction, payment route, applicability of licenses and exclusions. The methodology includes an applied analysis of OFAC guidelines, consolidated regulations and EU clarifications, as well as an interpretation of the Bank of Russia's open statistics. Risk identification, classification and scoring procedures, rules for escalation and documentation of decisions

built into the AML/CFT framework, internal control and an operational risk management contour are proposed. The logic of feedback on empirical regional incidents is set separately. It is shown that the transition from list control to the nexus logic reduces the proportion of false positives without worsening the detection of relevant matches. A set of KPIs (accuracy and completeness of screening, reaction time, proportion of reconfigured routes, proportion of licensing operations) and stress testing scenarios for mass list updates has been formed. The practical value of the model is to increase the reproducibility of sanctions compliance in regional banks with a cross-border component.

Keywords: sanctions compliance; compliance risk index; banks; credit process; internal control; regional economy.

References

1. The Bank of Russia. Lending to legal entities and individual entrepreneurs (showcase of official statistics) [Electronic resource]. URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/credit / (date of application: 03.10.2025).

2. Bank of Russia. The volume of corporate lending in Tatarstan in January-October 2024… (message dated 12/20/2024) [Electronic resource]. URL: https://www.cbr.ru/press/regevent/?id=53866 (date of request: 03.10.2025).

3. The Bank of Russia. Interest rates on loans and deposits and the structure of loans and deposits by maturity [Electronic resource]. URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/int_rat / (date of application: 03.10.2025).

4. Bank of Russia. Expanded debt indicator of organizations and households [Electronic resource]. URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/dkfs/ext_dep_indicator / (date of access: 03.10.2025).

5. The Bank of Russia. Information on the quantitative characteristics of structural divisions of credit institutions in the regional context [Electronic resource]. URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/cstat / (date of application: 03.10.2025).

6. Bank of Russia. The list of credit organizations registered in the territory of the Russian Federation [Electronic resource]. URL: https://www.cbr.ru/banking_sector/credit/FullCoList / (date of access: 03.10.2025).

7. Kozyrev D.P. The mechanism of sanctions restrictions: communication with the United States as a factor in violations of the sanctions policy / D.P. Kozyrev, O.V. Bakhareva // Digital economy through the eyes of students: proceedings of the International Scientific Conference, Kazan, May 12, 2023. – Kazan: IP Sagiev A.R., 2023. – PP. 116–121. – ED. DSKVBP.

8. The Council of the European Union. Council Regulation (EC) No. 269/2014 of March 17, 2014 – Consolidated version dated 09/16/2025 [Electronic resource]. EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/269/2025–09–16/eng (date of request: 03.10.2025).

9. The Council of the European Union. Council Regulation (EC) No. 833/2014 of July 31, 2014 – Consolidated version dated 07/20/2025 [Electronic resource]. EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/833/2025–07–20/eng (date of application: 03.10.2025).

10. European Commission. Summary answers to frequently asked questions on the implementation of Council Resolution No. 833/2014 and Council Resolution No. 269/2014 [Electronic resource]. 01/26/2024. URL: https://finance.ec.europa.eu/system/files/2024–01/faqs-sanctions-russia-consolidated_en.pdf (date of request: 03.10.2025).

11. U.S. Treasury Department, Office of Foreign Assets Control. The OFAC Compliance Commitment System [Electronic resource]. 02.05.2019. URL: https://ofac.treasury.gov/media/16331/download (date of access: 03.10.2025).

12. U.S. Department of the Treasury, Office of Foreign Assets Control. Revised guidelines for organizations owned by individuals whose property and property interests are blocked [Electronic resource]. 08/13/2014. URL: https://ofac.treasury.gov/media/6186/download (date of request: 03.10.2025).

Логистические приемы инноваций в транспортных потоках при комплексных видах доставки

Кущев Иван Евгеньевич,
д.т.н., профессор кафедры ПГС Рязанского института (филиала) Московского политехнического университета

Краснопевцев Андрей Евгеньевич,
аспирант кафедры управления производством и кадровое обеспечение транспортного комплекса Российского университета транспорта (МИИТ)

Статья посвящена анализу логистических приёмов организации движения потоков материалов, комплектующих и изделий при производстве продукции машиностроения от простейших линейных до плоских разветвляющихся. В логистические цепи таких схем, как равноправные элементы, входят точки погрузки, перегрузки и выгрузки. Линейные схемы рассматриваются в пределах одного предприятия или предприятий, имеющих жесткую производственную связь.

Ключевые слова: Линейная логистическая схема, плоскостная логистическая схема, перевозки, погрузка, разгрузка, хранение, комплектование, сортировочные участки,

Для производства крупных объёмов работ в промышленности, строительстве и сельском хозяйстве требуется большой объём перевозок грузов с различных предприятий, часто расположенных за сотни, а иногда и тысячи километров друг от друга. Особенно остро это чувствуется в строительстве таких объектов как Крымский моста, где график поставки комплектующих и материалов должны были быть жёстко с сухопутным и морским строительным оборудованием [1, 5].

Учитывая то, что железнодорожный транспорт является наиболее крупным перевозчиком грузов по территории Российской Федерации, для повышения эффективности его использования необходимо модернизировать его связи с грузоотправителями, грузополучателями, а также другими видами транспорта, улучшить логистику перевозок с учётом производственных процессов предприятий пользующихся услугами РЖД [1, 2, 3]. Это позволит значительно сократить время перемещения грузов, соответственно снизив транспортные издержки [5, 6, 7, 8].

Самыми простыми логистическими схемами являются линейные (рис. 1), когда продукция со склада производителя (отправителя) грузится на транспортные средства (автомобили, ж.д. вагоны, самолёты и т.д.) и отправляется потребителю (грузополучателю). В них даже при наличии международной транспортировки транспортное средство при этом не меняется.

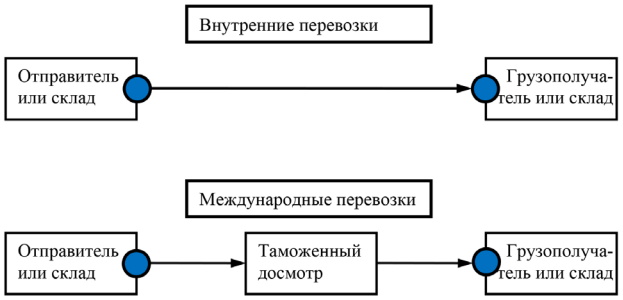


Рис. 1. Линейная логистика организации транспортных потоков на железнодорожном транспорте

К числу таких крупных перевозок с линейными схемами относятся по ж.д. минеральные удобрения, руда, уголь и т.д., автомобильным транспортом нефтепродукты объёмом до 30 м^3, древесина и пиломатериалы и др. аналогичного объёма, самолётами руды благородных металлов и драгоценные камни.

К нелинейным логистическим схемам (рис. 2) можно отнести транспортировку грузов, если в них присутствует элемент остановки или смены транспортного средства, даже без замены его вида. Например, наличие сортировочного участка на ж.д., складского комплекса – на автомобильном, водном или авиа транспорте, т.е. тех точек, где возможен сбой и ошибка в доставке груза.

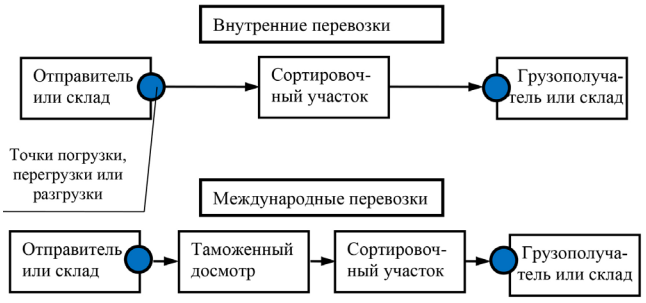


Рис. 2. Нелинейная логистика организации транспортных потоков на железнодорожном транспорте

Классическим примером такой ошибки является ночное переформирование поезда на сортировочной станции, на платформах которого везли танки ремонт на танкоремонтный завод. Когда танк уехал вместо завода в Казахстан, где благополучно пробыл 2 года.

Следующей логистической схемой является плоскостная, когда на транспортный процесс накладываются сортировка и складирование при этом возможна смена транспортных средств. Такая простая схема приведена на рисунке 3.

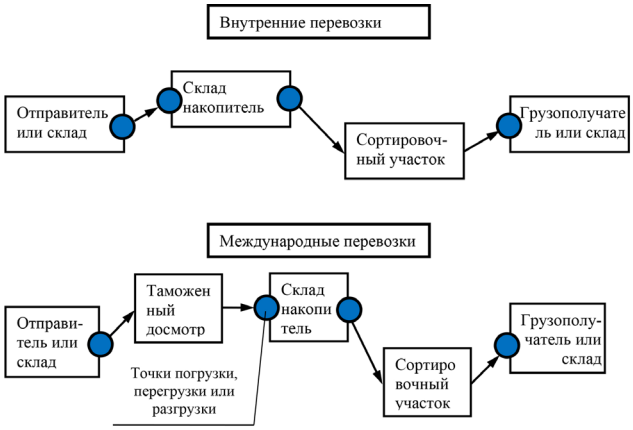


Рис. 3. Плоскостная логистика организации транспортных потоков на железнодорожном транспорте

При этом если вес груза менее 30 т и габариты укладываются в Правила дорожного движения его лучше перемещать по автодороге, если более то надо рассмотреть варианты ж.д. или водного транспорта. Тогда в случае выбора водного транспорта придётся использовать специальный авто или ж.д. транспорт для доставки груза в порт, где его перегрузят на судно, которое его доставит в ближайший к грузополучателю порт. С последующей перегрузкой на транспорт, который сможет доставить его непосредственно к потребителю.

При производстве современной продукции в машиностроении и строительстве, имеющих множество комплектующих, наблюдается очень сложная логистика их поставок. Кроме использования прямых поставок от предприятия к предприятию или места реализации, в логистическую схему добавляются точки перегрузки грузов. Такая транспортная логистика включает погрузку, транспортирование, перегрузку, складирование, выгрузку. При этом все перечисленные действия превращаются в логистические операции, если они становится элементами логистической цепи поставок, как правилами точками пересечения нескольких независимых логистических процессов, например производства сельскохозяйственной техники (картофелесортировальные пункты КСП-25) и строительных металлоконструкций (металлические фермы).

Такая логистическая цепь для производства сложной сельскохозяйственной техникой, такой как зерноуборочные комбайны, когда основная машина производится в Ростове на Дону, а жатки в Таганроге, а их комплектование производится на областных или межрайонных базах сельхозтехники. Аналогично производилась сборка картофелесортировальных пунктов КСП-25, хотя последний собирался на одном заводе, но первоначальная комплектация велась на железнодорожных платформах поданных в транспортный цех завода, а окончательная на межрайонных базах сельхозтехники с последующим вывозом в хозяйства автотранспортом. Этот процесс может быть представлена схемой, показанной на рисунке 4 [4]:



Рис. 4. Логистическая цепь поставок с включением точек перегрузки в цепь поставки грузопотоков [4]

Начальным элементом в этой цепи являются металлургические комбинаты, которые прокатывают необходимый для производства сортамент. При этом следует учитывать, что на них прокатка данного вида сортамента ведётся не один день, а недели 2, а то и месяц. Данный вид проката идёт на склад комбината (хранение в сфере производства) или региональную металлобазу (хранение в сфере снабжения). Этот вид транспортировки осуществляется через железнодорожный транспорт, т.к. вес проката составляет от 50 до 100 т, а транзитная норма составляет 45 т (при меньшей загрузке получатель груза оплачивает 45 т). В заводское производство прокат попадает через металлобазы или через собственные склады, подача с которых в производственные цеха осуществляется автомобильным транспортом, т.к. перемещаемый груз обычно составляет 5÷10 т. Проходя по цехам обработки и сборки, металл превращается в изделие полностью готовое или комплектное готовое к отправке. Готовые изделия на площадках хранения крепятся на ж.д. платформы и отправляются на региональные базы, где оформлялись заказы на продукцию (Комиссионирование и комплектование заказов). Готовая продукция может выводиться на внешние базы (Промежуточное хранение) для доукомплектования дополнительным оборудованием (зерноуборочные комбайны производятся в Ростове, а жатки к ним – на Таганрогском заводе). На промежуточные базы, как и с них на Комиссионирование и комплектование заказов производится обычно ж.д. транспортом, так количество отправляемых изделий составляет от 3 до 12 машин, т.е. 1÷4 вагона. К тому поставка производиться за сотни, а иногда тысячи километров.

После комиссионирование и комплектование заказов изделия поступают на районные базы (Хранение в сфере сбыта), куда они в центральной России доставляются обычно автомобильным транспортом.

Оттуда транспортировка к потребителю осуществляется самовывозом или автомобильным транспортом базы хранение в сфере сбыта.

Самые сложные логистические схемы включают производственные процессы с незавершенными циклами, когда производство продукции пройдя какие-то операции в одном месте перемещается с одного предприятия на другое, при этом продукция пройдя там доработку, может быть возвращена на первое или перемещена на третье. К числу таких предприятий можно отнести производство дюралевых корпусов на судостроительных заводов, которые пройдя сварку и первичную механическую обработку, передаются на машиностроительный завод, куда приходит ходовая часть, движитель, моторы, электрическая и механическая части, которые поставляют другие предприятия. После комплектования оборудования на изделии оно вывозится на обкатку и при выявлении дефектов и недостатков возвращается на основной завод, где они устраняются (рис. 5).

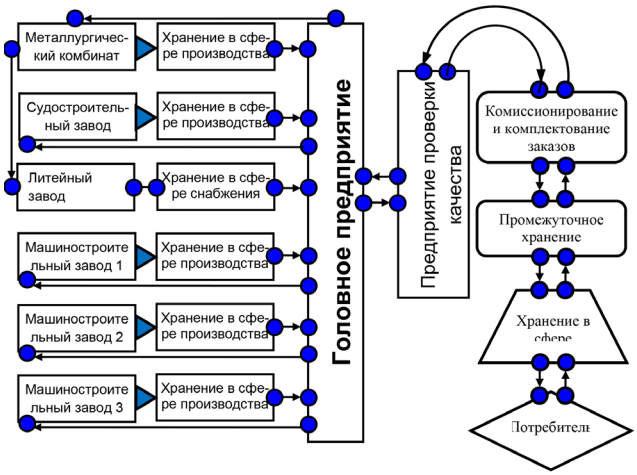


Рис. 5. Логистическая схема перемещения продукции с производственным процессом незавершенного цикла

Необходимость в производственном процессе незаверённого цикла возникает, когда дорогостоящая продукция подлежит реконструкции в процессе эксплуатации, тогда она может возвращаться на головное предприятие, которое производит замену старых агрегатов на новые. Такими могут авиационные или газовые турбины, у которых происходит износ и деформация лопаток в процессе работы, а провести их замену возможно только в условиях предприятия производителя, что связано с их динамической балансировкой.

Подводя итог вышесказанному, можно отметить следующее:

– независимо от логистической схемы предприятия РЖД должны учитывать специфику производства предприятий грузоотправителя и грузополучателя, а также возможности смежников, участвующих в грузоперевозках;

– основной упор в грузоперевозках должен делаться на магистральные перевозки эшелонами с полезным весом 3000÷4000 т с присоединением к ним дополнительных вагонов предприятий нуждающихся в перевозки грузов по ж.д.;

– предприятия РЖД должны иметь запас времени на формирование эшелонов работающих с производственным процессом незавершенного цикла, для обеспечения нужд народного хозяйства России.

Литература

1. Андрианов, В.Д. Железнодорожный транспорт России: современное состояние, проблемы и перспективы развития / В.Д. Андрианов. – URL: http://viperson.ru/articles/zheleznodorozhnyy-transport-rossii-sovremennoe-sostoyanie-problemy-i-perspektivy-razvitiya (дата обращения: 06.11.2021).
2. Вольхин, Е.Г. Модели размещения распределительных центров / Е.Г. Вольхин. – DOI 10.29141/2218–5003–2018–9–2–9 // Управленец. – 2018. – Т. 9, № 2. – С. 54–60.
3. Долгосрочная программа развития открытого акционерного общества «Российские железные дороги» до 2025 г., утв. распоряжением Правительства РФ от 19 марта 2019 г. № 466-р.
4. Порт в транспортной логистике / А.В. Степанов, А.В. Титов, Е.В. Синелыциков, Д.А. Толстых, Н.А. Леонтьева / Под ред. А.Л. Степанова / СПб.: «Лион», 2008. – 228 с.
5. Проценко, И.О. Государственная поддержка развития скоростного сообщения на железнодорожной инфраструктуре в современных условиях / И.О. Проценко, Д.В. Агафонов, В.А. Нос. – DOI 10.18334/epp.10.3.100698 // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10, № 3. – С. 775–790.
6. Современное состояние железнодорожного транспорта в РФ. Ключевые проблемы и перспективы. – URL: https://www.transport-exhibitions.com/Market-Insights/Россия/Современное-состояние-железнодорожного-транспорта (дата обращения: 06.11.2021).
7. Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 г.: распоряжение Правительства РФ от 22 ноября 2008 г. № 1734-р.
8. Щербаков, В.В. Логистическое обеспечение транзитного потенциала России на основе позиционного лидерства холдинга «РЖД» / В.В. Щербаков // Проблемы современной экономики. – 2019. – № 3 (71). – С. 78–80.

LOGISTICAL METHODS OF INNOVATION IN TRANSPORT FLOWS FOR COMPLEX TYPES OF DELIVERY

Kushchev I.E., Krasnopevtsev A.E.
Ryazan Institute (branch) Moscow Polytechnic University, Russian University of Transport (MIIT)

The article is devoted to the analysis of logistical techniques for organizing the flow of materials, components and products in the production of mechanical engineering products from the simplest linear to planar branching. The logistics chains of such schemes, as equal elements, include loading, reloading and unloading points. Linear schemes are considered within the same enterprise or enterprises with a tight production relationship.

Keywords: Linear logistics scheme, planar logistics scheme, transportation, loading, unloading, storage, picking, sorting areas.

References

1. Andrianov, V.D. Railway transport of Russia: current state, problems and development prospects / V.D. Andrianov. – URL: http://viperson.ru/articles/zheleznodorozhnyy-transport-rossii-sovremennoe-sostoyanie-problemy-i-perspektivy-razvitiya (date of access: 06.11.2021).
2. Volkhin, E.G. Distribution center placement models / E.G. Volkhin. – DOI 10.29141/2218–5003–2018–9–2–9 // Manager. – 2018. – Vol. 9, No. 2. – P. 54–60.
3. Long-term development program of the open joint-stock company Russian Railways until 2025, approved. by Order of the Government of the Russian Federation of March 19, 2019 No. 466-r.
4. Port in Transport Logistics / A.V. Stepanov, A.V. Titov, E.V. Sinelytsykov, D.A. Tolstykh, N.A. Leontyeva / Ed. by A.L. Stepanov / St. Petersburg: "Lion", 2008. – 228 p.
5. Protsenko, I.O. State Support for the Development of High-Speed Communications on Railway Infrastructure in Modern Conditions / I.O. Protsenko, D.V. Agafonov, V.A. Nos. – DOI 10.18334/epp.10.3.100698 // Economy, Entrepreneurship and Law. – 2020. – Vol. 10, No. 3. – P. 775–790.
6. The Current State of Rail Transport in the Russian Federation. Key Issues and Prospects. – URL: https://www.transport-exhibitions.com/Market-Insights/Rossiya/Sovremennoe-sostoyanie-zheleznodorozhnoye-transporta (date of access: 06.11.2021).
7. Transport Strategy of the Russian Federation for the Period up to 2030: Order of the Government of the Russian Federation of November 22, 2008 No. 1734-r.
8. Shcherbakov, V.V. Logistics Support of Russia's Transit Potential Based on the Positional Leadership of the Russian Railways Holding / V.V. Shcherbakov // Problems of Contemporary Economy. – 2019. – No. 3 (71). – P. 78–80.

Развитие управленческого кадрового потенциала торговых организаций в условиях структурных изменений бизнеса

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 статье детально рассмотрена роль развития управленческого кадрового потенциала торговых организаций в условиях структурных изменений бизнеса. Определены конкретные технологии для развития торговых организаций в условиях структурных изменений бизнеса. Выявлен ряд проблем, с которыми могут столкнуться торговые предприятия при развитии кадрового потенциала в условиях развития цифровой экономики. Также автором сформированы этапы формирования управленского кадрового потенциала торгового предприятия Предложены основные аспекты эффективного развития кадрового потенциала предприятий в сфере торговли.

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровая трансформация, кадровый потенциал, торговля, торговая организация, управленческие кадры, лидерские компетенции.

Цифровая экономика является базисом развития современного общества и социально-трудовых отношений, определяет направляющие векторы развития и формирования социальной структуры, способствует эффективному функционированию государственного сектора, формирует конкурентные формы бизнеса, затрагивает все сферы человеческой жизни. На современном этапе деятельности российского государства важно выстроить стратегическую концепцию развития управленческого кадрового потенциала для успешного внедрения цифровых технологий во все отрасли и сферы хозяйственной деятельности.

Важнейшим условием реализации стратегии приоритетного развития цифровой экономики является системность данного стратегического направления и непосредственно кадры. Необходимо осознавать, что реализация направлений по развитию цифровой экономики должно носить не локальный и кратковременный характер, а реализовывать общую стратегию российской цифровой экономики, осуществляя постоянные замеры, разрабатывая метрики цифровой экономики и координировать, и регулировать данный процесс со стороны государства.

Цифровая революция 1970–80-х годов вызвала мощный всплеск развития интернет-технологий, распространения телекоммуникационных сетей глобального масштаба, что способствовало формированию системы государственного регулирования цифровых общественных процессов. Правительство РФ, утверждая программу «Цифровая экономика Российской Федерации» на 2017–2030 годы, предполагало стохастичность и масштабность данного процесса.

В условиях масштабного развития цифровой экономики и трансформации основ развития бизнеса, все большую актуальность набирает развитие управленческого кадрового потенциала как фундамента успешного роста компании. Сфера торговли в Российской федерации является достаточно важной и приносит весомый вклад в ВВП страны. Поэтому, мы считаем, что в реалиях трансформации бизнеса необходимо более длительно изучить именно основы развития управленческого кадрового потенциала организаций в сфере торговли в условиях структурных изменений функционирования бизнес-среды. Следовательно, современные торговые организации сталкиваются с рядом вызовов, обусловленных изменениями внешней среды, усилением конкуренции и цифровизацией экономики. Эти факторы оказывают существенное влияние на требования к управленческому кадровому потенциалу компаний. Эффективное управление человеческими ресурсами становится ключевым фактором успеха в конкурентной борьбе и адаптации к новым условиям рынка.

Целью данной статьи является исследовать теоретические основы и обосновать, что в условиях структурных изменений бизнеса в Российской Федерации развитие управленческого кадрового потенциала торговых организаций является необходимостью для эффективного развития компании в сфере торговли.

Научная новизна исследования: в проведенном исследовании определено, что можно утверждать, что кадровый потенциал является основополагающим фактором для эффективного развития компаний в сфере торговли.

В состав направлений развития цифровой экономики входят технологии, разработка, использование и внедрение которых является базой формирования конкурентной экономической среды для предприятий в сфере торговли. Передовые цифровые технологии, которые содержаться в общих направления развития цифровой экономической среды и именно уровень их использования и внедрения обеспечивает эффективное развитие торговых организаций и создания действительно конкурентоспособного предприятия. С помощью внедрения цифровых технологий торговые предприятия могут упрощать или решать ряд следующих задач:

1. Структурированное изложение крупных массивов информации и данных, позволяющих увеличить доступность использования.
2. Автоматизация документооборота с учетом влияния внешних и внутренних источников получения информации.
3. Ресурсоэкономное совершенствование производственного процесса с минимизацией конфликтных ситуаций.
4. Отслеживание финансовых потоков, прогнозирование эффективного вложения в цифровые ресурсы.

5. Контроль и управление торговыми процессами в удаленном режиме, прогнозирование продаж.

6. Полноценный доступ и использование объемов ресурсов, независимо от места осуществления деятельности.

7. Развитие технологий будущего на основе квантовых механизмов.

Необходимо отметить, что для того, чтобы эффективно внедрять и управлять подобными технологиями в организациях в сфере торговли необходимо в организациях иметь «качественный» управленческий кадровый потенциал, который будет владеть необходимыми навыками для внедрения цифровых технологий в деятельность торговой организации.

В условиях развития современной цифровой экономики, экономики знаний, роль управленческого кадрового потенциала существенно возрастает: они становятся важнейшим элементом продуктивных сил. В то же время, инвестиционно-инновационный характер производства и его высокая наукоемкость, а также приоритетность вопросов качества продукции, изменили комплекс требований к работникам, повысили значимость высокого профессионализма, творческого отношение к работе, инновационного типа мышления.

Сегодняшняя реальность требует от управленческого кадрового потенциала предприятий в сфере торговли новых компетенций и подходов к управлению персоналом. Среди ключевых характеристик успешных лидеров мы выделили следующие [1]:

– способность быстро адаптироваться к изменениям и принимать решения в условиях неопределенности.

– навык управления командой в удаленном режиме и развитие лидерства на расстоянии.

– владение современными инструментами анализа больших данных и способность извлекать полезные инсайты из аналитики продаж и поведения клиентов.

– умение формировать корпоративную культуру, способствующую инновациям и развитию сотрудников.

Также, необходимо отметить, что изменяется внутренняя структура торговых компаний, увеличивается роль цифровых технологий и автоматизации процессов, меняется организационная культура, направленная на гибкость и скорость принятия решений. Все это диктует необходимость постоянного развития и обновления компетенций управленческого кадрового потенциала предприятий в сфере торговли на всех уровней.

Формирование управленского кадрового потенциала торговой организации включает в себя оценку имеющегося управленского кадрового потенциала торговой организации, а также прогнозирование потребностей торгового предприятия в персонале, что позволяет определить качественные и количественные параметры управленского кадрового потенциала торгового предприятия, источники и формы его формирования. Дальнейшее развитие управленского кадрового потенциала определяет возможности формирования и использования персонала торговой организации путем реализации различных мер кадровой политики. Далее представлены этапы формирования управленского кадрового потенциала торгового предприятия [2]:

1. Формирование управленского кадрового персонала:
– оценка и прогнозирование персонала;
– определение потребности в персонале;
– планирование персонала
2. Использование управленского кадрового персонала:
– профессиональное обучение;
– продвижение персонала;
– управление кадровым резервом;
– управление карьерой;
– улучшение условий труда
3. Развитие управленского кадрового персонала:
– адаптация персонала;
– оценка результатов труда для определения кадрового потенциала;
– обучение и повышение квалификации персонала;
– управление развитием персонала

Для эффективного формирования и развития управленческого кадрового потенциала собственники торгового предприятия должны активно инвестировать в обучение и повышение квалификации управленческого кадрового потенциала. К ключевым элементами эффективного развития кадрового потенциала предприятий в сфере торговли мы отнесли следующие направления (таблица 1).

Таблица 1. Основные аспекты эффективного развития кадрового потенциала предприятий в сфере торговли

№	Направление	Основные мероприятия
1.	Обучение и развитие	– Постоянное обучение и повышение квалификации управленческих кадров. – Внедрение программ наставничества и коучинга для молодых специалистов. – Использование онлайн-курсов и тренингов для повышения гибкости обучения.
2.	Адаптация к изменениям	– Разработка стратегий, направленных на быструю адаптацию к структурным изменениям. – Формирование культуры изменений внутри организации, где сотрудники готовы к новым вызовам и инициативам.
3.	Инновации в управлении:	– Внедрение современных технологий управления, таких как системы управления проектами и аналитики данных. – Использование искусственного интеллекта и автоматизации для оптимизации процессов.
4.	Командная работа и коммуникация:	– Стимулирование командной работы и создание межфункциональных групп для решения комплексных задач. – Улучшение внутренних коммуникаций для повышения прозрачности и вовлеченности сотрудников.
5.	Стратегическое планирование	– Разработка долгосрочных стратегий, которые учитывают потенциальные изменения в отрасли. – Оценка рисков и возможностей, связанных с изменениями в экономической среде.
6.	Управление талантами	– Привлечение и удержание талантливых специалистов через конкурентные условия труда и возможности карьерного роста. – Создание системы оценки и мотивации, которая поддерживает высокую производительность и удовлетворенность сотрудников.

Источник: составлено автором на основе [3, 4]

Следовательно, развитие управленческого кадрового потенциала в торговых организациях – это не просто необходимость, а стратегический приоритет в условиях быстро меняющегося бизнеса. Инвестирование в кадры, их обучение и развитие позволяет не только улучшить текущие результаты, но и подготовить организацию к будущим вызовам. Компании, которые уделяют внимание развитию своих управленцев, становятся более устойчивыми и конкурентоспособными на рынке, что в конечном итоге приводит к их успешному развитию и процветанию. Однако, необходимо отметить, что торговые организации могут столкнуться с рядом проблем [3, 5]:

1. Недостаточная подготовка управленческого кадрового потенциала торговой организации к управлению изменениями. Менеджеры часто оказываются неподготовленными к принятию стратегических решений в условиях нестабильной рыночной среды. Они испытывают трудности в управлении ресурсами, оптимизации процессов и обеспечении устойчивости бизнеса перед лицом кризисов и конкуренции. Отсутствие четкого понимания роли лидера и методов эффективного руководства становится серьезным препятствием для успешной трансформации.

2. Несоответствие квалификационного уровня требованиям современного торгового бизнеса. Изменение структуры бизнеса и появление новых технологий предъявляют новые требования к профессиональным знаниям и умениям сотрудников. Многие руководители не обладают необходимыми компетенциями для эффективной работы в современной экономике. К примеру, недостаточно развитые навыки аналитики данных, управления проектами и коммуникации снижают способность команды оперативно реагировать на внешние вызовы.

3. Ограниченный доступ к обучению и профессиональному развитию. Несмотря на осознание важности постоянного обучения, многие торговые организации сталкиваются с нехваткой ресурсов для инвестирования в профессиональное развитие сотрудников. Финансовые ограничения приводят к снижению качества подготовки будущих лидеров и ограниченному доступу к современным методикам и инструментам обучения.

4. Проблемы мотивации и удержания талантов. Нехватка эффективных инструментов мотивации и отсутствие долгосрочной стратегии по привлечению и удержанию квалифицированных сотрудников негативно влияют на кадровый потенциал организаций. Потеря ключевых специалистов влечет за собой потерю конкурентоспособности и замедление темпов развития.

5. Низкий уровень вовлечения сотрудников в принятие решений. Традиционно принятые иерархические модели управления затрудня-

ют активное участие сотрудников в принятии важных решений. Как следствие, сотрудники теряют мотивацию и чувство ответственности за общие цели компании. Решение проблем требует внедрения принципов демократического менеджмента и активного участия коллектива в процессах разработки стратегии и принятия решений.

6. Сложности адаптации корпоративных культур. Организации, переживающие серьезные структурные изменения, часто сталкиваются с проблемами несоответствия существующей корпоративной культуры потребностям новых условий. Традиционные подходы к формированию корпоративной культуры становятся неэффективными, создавая барьеры для быстрого реагирования на рыночные изменения.

Разрешение перечисленных проблем является важным условием успешного развития управленческого кадрового потенциала торговых организаций. Компании должны сосредоточиться на повышении квалификации руководящих кадров, разработке эффективных систем мотивации и интеграции инновационных подходов к управлению человеческими ресурсами. Только таким образом возможно создать условия для устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности в условиях быстро меняющегося рынка.

Таким образом, развитие управленческого кадрового потенциала в торговых организациях должно быть комплексными и гибкими, чтобы эффективно реагировать на структурные изменения в бизнесе. Инвестирование в обучение, создание культуры изменений, использование цифровых технологий и управление талантами – все это способствует формированию устойчивого и эффективного управленческого кадрового потенциала, что в конечном итоге обеспечивает конкурентоспособность организации на рынке.

Литература

1. Доможилкина, Ж В. Формирование и развитие кадрового потенциала в Республике Крым / Ж.В. Доможилкина, А.С. Смирнова // АНИ: экономика и управление. – 2018. – № 2 (23). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-kadrovogo-potentsiala-v-respublike-krym (дата обращения: 07.01.2026).
2. Петров, С.К. Современные аспекты управления персоналом розничной торговли в условиях пандемии / С.К. Петров, А.С. Макекадырова // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9, № 1. – С. 245–258.
3. Ганиева, А.К. Развитие кадрового потенциала в социальноэкономической стратегии республики Крым / А.К. Ганиева // Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике: Материалы IV Международной научной конференции, Нижний Новгород, 16 февраля 2022 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2022. – С. 66–70.
4. Губанова, А.В. Характеристика направлений развития цифрового лидерства для эффективного управления организационными изменениями в цифровой экономике // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 2. – С. 487–506.
5. Верна, В. В. 1.2. Формирование и развитие кадрового потенциала организации / В.В. Верна // Развитие кадрового потенциала на основе системы управления знаниями в организациях. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2019. – С. 25–49

DEVELOPMENT OF MANAGERIAL PERSONNEL POTENTIAL OF TRADE ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF STRUCTURAL CHANGES IN BUSINESS

Levushkin I.A.
V.I. Vernadsky Crimean Federal University

In this article, the author examines in detail the role of developing the managerial talent of trade organizations in the context of structural business changes. Specific technologies for developing trade organizations in the context of structural business changes are identified. A number of challenges that trade enterprises may face in developing their talent pool in the context of the evolving digital economy are identified. The author also outlines the stages of developing the managerial talent pool of a trade enterprise and proposes key aspects of effective talent development for enterprises in the trade sector.

Keywords: digital economy, digital transformation, talent pool, trade, trade organization, management, leadership competencies.

References

1. Domozhilkina, Zh.V. Formation and Development of Human Resources in the Republic of Crimea / Zh.V. Domozhilkina, A.S. Smirnova // ANI: Economics and Management. – 2018. – No. 2 (23). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-i-razvitie-kadrovogo-potentsiala-v-respublike-krym (accessed: 07.01.2026).
2. Petrov, S.K. Modern Aspects of Retail Personnel Management in a Pandemic / S.K. Petrov, A.S. Makekadyrova // Leadership and Management. – 2022. – Vol. 9, No. 1. – Pp. 245–258.
3. Ganieva, A.K. Development of Human Resources Potential in the Socio-Economic Strategy of the Republic of Crimea / A.K. Ganieva // Socio-economic Prerequisites and Results of the Development of New Technologies in the Modern Economy: Proceedings of the IV International Scientific Conference, Nizhny Novgorod, February 16, 2022. – Nizhny Novgorod: National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky, 2022. – Pp. 66–70.
4. Gubanova, A.V. Characteristics of Digital Leadership Development Directions for Effective Management of Organizational Changes in the Digital Economy // Leadership and Management. – 2023. – Vol. 10, No. 2. – Pp. 487–506.
5. Verna, V. V. 1.2. Formation and Development of the Human Resources Potential of an Organization / V.V. Verna // Development of Human Resources Potential Based on the Knowledge Management System in Organizations. – Simferopol: Limited Liability Company “Arial Publishing House Printing House”, 2019. – P. 25–49

Технологическое лидерство: модель инновационного развития экономики в условиях цифровой трансформации и индустриализации

Лукинова Ольга Анатольевна,
кандидат технических наук, доцент, Военный учебно-научный центр Военно-воздушных сил «Военно-воздушная академия имени профессора Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина»
E-mail: Lukinovaolga890@gmail.com

Писаренко Наталья Дмитриевна,
кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий в экономике Воронежского филиала «Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова»
E-mail: Lu_5555@mail.ru

Кустов Андрей Игоревич,
кандидат физико-математических наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий в экономике Воронежского филиала «Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова»
E-mail: Aikustov@mail.ru

В статье обосновано, что знания, технологии и инновации становятся главным инструментом для достижения технологического лидерства и адаптации к внешним вызовам. Статья посвящена вопросам формирования модели инновационного развития России, основанной на концепции «тройной спирали». Особое внимание уделено адаптации и выбору конфигурации «модели тройной спирали» (модели взаимодействия между государством, бизнесом и университетами) в России. Проведен анализ инновационной системы развития России для достижения технологического лидерства в условиях цифровизации и индустриализации. Дана сравнительная характеристика инновационной системы России на разных этапах развития экономики, оценена степень ее зрелости. Рассмотрены вопросы оценки синергии в российской «модели тройной спирали». В статье уделено внимание проблемам формирования и работы «модели тройной спирали» в регионах России. Приведены и успешные примеры эффективного взаимодействия науки с бизнесом и властью.

Ключевые слова: бизнес, наука, государство, тройная спираль, синергия, инновации.

Актуальность исследования обусловлена тем, что в эпоху стремительных перемен и глобальной конкуренции технологическое лидерство становится ключевым фактором национальной безопасности, экономического роста и повышения качества жизни граждан. Обеспечение технологического лидерства России выступает основным вектором национального развития и является приоритетной целью государственной политики, утвержденных президентом РФ на период до 2030 г. и на перспективу до 2036 г.

Санкционные шоки и потеря доступа российской промышленности к зарубежным технологиям потребовали переосмыслить дальнейшее развитие экономики, которое должно происходить с опорой на собственные технологии. Прежняя модель воспроизводства технологических инноваций, опирающаяся на машиностроительный импорт и импорт технологий, перестала быть актуальной. Развитию отечественных технологий препятствует разрыв между наукой и производством. Экономика России должна опираться на промышленность, развитие которой позволит создать новые источники доходов, рабочие места, усилит позиции на международной арене. Развитие производства должно осуществляться путем его модернизации, интенсификации и диверсификации [3].

Пытаясь сблизить науку и промышленность, власти разворачивают планы инновационного развития, запуская проекты «технологического суверенитета» [2]. Российская промышленность и IT перешли от стратегии «догоняющего развития» к формированию собственных технологических стандартов, это не просто импортозамещение, а построение принципиально новой инновационной экосистемы, которая должна обеспечивать инвестиции в инфраструктуру, образование и научные исследования, создавать условия для ведения бизнеса, содействовать сотрудничеству между промышленными и научными кругами, сформировать культуру инноваций [5].

В настоящее время знания, технологии и инновации становятся ключевым инструментом для достижения технологического лидерства и адаптации к внешним вызовам, поэтому для РФ актуальным выступают вопросы о том, как сформировать модель инновационного развития экономики, как выстраивать взаимодействие между государством (гарантом стабильности взаимодействия), учреждениями высшего образования (генераторами новых знаний) и компаниями реального сектора экономики (источников мощностей).

Формирование инновационной экосистемы начинается с определения модели организации системы. В качестве такой модели выбрана «модель тройной спирали», которая играет ключевую роль в инновационном развитии общества. Классическая конфигурация модели «тройной спирали» (тройного взаимодействия) описывает инновационное развитие через взаимодействие трех институтов: университета, бизнеса и государства (ключевая роль отводится университетам); рассматривает инновации как результат взаимодействия и взаимопроникновения трех сфер: академической (наука/университеты), промышленной (бизнес/предприятия) и государственной, а синергия здесь возникает, когда это взаимодействие порождает гибридные структуры (технопарки, стартапы, центры трансфера технологий) и институты, усиливая инновационный потенциал системы в целом. Данная модель является кульминацией эволюции инновационной мысли 20 в., она интегрировала системный взгляд теории, динамику и нелинейность из эволюционной теории и цепной модели национальной инновационной системы (НИС), ключевую агентскую роль университета из концепции предпринимательского университета. Такая модель – наиболее желательная конфигурация. Университеты становятся более предпринимательскими, бизнес участвует в разработке и реализации научных проектов, государство создаёт условия и механизмы для кооперации. Все три актора формируют совместное инновационное пространство и участвуют в ко-эволюции [9].

Данная модель предлагает новый механизм достижения консенсуса, способный обеспечить саморазвитие сложных сетевых систем. Настроенная на динамичную инновационную среду, эта модель универсально ее гармонизирует на всех уровнях экономических взаимодействий.

В отличие от классической конфигурации модели российская специфика требует адаптации «модели тройной спирали». События

последних нескольких лет показали, что экономика РФ трансформируется не только под влиянием уже ставших традиционными трендов (цифровизации и индустриализации), но и новых, связанных со сменой геополитического контура, трансформацией политических и экономических связей, а также изменений мирового финансового рынка (дедолларизации). Это рождает проблемы формирования эффективной российской инновационной системы [8]: кризис кооперации после 2022 г.; необходимость формирования мобилизационной модели развития экономики с жесткой координацией усилий всех участников, выходя за рамки чисто рыночного взаимодействия; разработка и внедрение прорывных решений в критических областях в тесной кооперации.

С 2022 г. российская адаптация модели тройной спирали заключается в том, что государство не просто партнер, а ключевой актор, инициатор, главный заказчик и источник финансирования, который определяет стратегические приоритеты, например, через НТИ, госпрограммы «Приоритет-2030», создает институты развития (РНФ, РВК, инновационные кластеры) и напрямую управляет взаимодействием бизнеса и науки. Суть российской модели – государство выступает не горизонтальным партнером, а вертикальным интегратором, задающим цели, правила и ресурсы для взаимодействия бизнеса и университетов. Российскую модель называют «государственно-центричной моделью тройной спирали», основными акцентами которой в 2024–2025 гг. являются [9]:

– суверенизация и технологический суверенитет: взаимодействие спирали направлены на решение задач импортозамещения и создания замкнутых технологических цепочек;

– национальные проекты и государственные инициативы как основной драйвер: модель работает не столько «снизу» (от запросов бизнеса или инициатив ученых, сколько «сверху» – от сформулированных государством целей (ПНЗ «Наука и университеты», «Цифровая экономика» и т.д.);

– крупный государственный и окологосударственный бизнес как главный партнер: взаимодействие часто строится не с МСП, а с госкорпорациями («Росатом», «Ростех», «Роскосмос»), которые выполняют госзаказ.

Модель является основой развития инновационной системы РФ. Все официальные стратегии и документы выстроены по логике настройки взаимодействия трех сфер – акторов: государства, бизнеса и университетов, а концепция «тройной спирали» закреплена в документах Нацпроекта «Технологический суверенитет». Начиная с 2022 г. и по настоящее время «модель тройной спирали» продолжает развиваться в рамках политики импортозамещения в высокотехнологичных отраслях, создания и развития инновационных кластеров, государственно-частного партнерства в критических технологиях (в области ИИ, квантовых вычислений). Государственно-частное партнерство (ГЧП) выступает залогом экономического роста и основой для привлечения инвестиций в стратегически важные для страны проекты [2,5].

«Модель тройной спирали» позволяет систематизировать экосистему инноваций, диагностировать слабые места и разрывы в кооперации, оценивать эффективность создаваемых институтов через призмы формирования гибридных структур, сравнивать инновационные системы по четким параметрам. Ее сила заключается в концептуальной ясности и фокусе на взаимопроникновении и со-эволюции ключевых институтов, что делает ее незаменимой для анализа современной инновационной политики и практики. Однако модель имеет ряд ограничений: упрощение (реальность сложнее трех сфер); статичность (базовая модель плохо описывает динамику и процесс эволюций взаимодействий во времени); нормативный уклон – используется не только для описаний («как есть»), но и для предписания («как должно быть»), что может влиять на объективность анализа.

Проведем анализ и дадим оценку зрелости инновационной системе РФ по «модели тройной спирали» в условиях цифровизации за 2020–2025 гг.

РФ занимает средние места в Глобальном инновационном индексе (GII) (в 2024 г. – 59, в 2025 г. – 60), демонстрируя сильные стороны в человеческом капитале, науке, развитии бизнеса и креативности, но уступает в развитии рынков, инфраструктуре и институциональных условиях [4].

Затраты на исследования и разработки в РФ составляют 0,94% ВВП, что существенно ниже показателей стран – лидеров. Затраты на инновации в обрабатывающей промышленности выросли в 2024 г. на 30%, достигнув более 1,8 трлн руб, а в целом экономике – 4,5 трлн. руб.

В 2024 г. в РФ наблюдается рост инновационной активности (в пределах 12,5–12,8%) в основном в высоко-технологичных отраслей, ИТ и сфере услуг, с существенным увеличением затрат на инновации (более 4,5 трлн руб. в экономике), в то время как в с/х, строительстве и многих отраслях услуг она остается крайне низкой. Несмотря на рост активности, остаются системные вызовы: доля частных инвестиций в НИОКР остается низкой (около 29%), а более 80% мер господдержки сконцентрировано всего в 10 регионах. МСП (58%) отказываются от государственной помощи из-за бюрократических барьеров [1]. Показатели инновационной деятельности в РФ в 2023–2025 гг. демонстрируют положительную динамику, что указывает на дальнейшее развитие системы (Табл. 2).

Таблица 1. Индикаторы инновационной деятельности РФ (2023–2025 гг.)

Показатель	2023 г	2024 г	2025 г
Затраты на технологические инновации	3,5 трлн руб.	4,5 трлн.руб	Сохраняется рост, стимулируемый нацпроектами
Объем инновационных товаров, работ и услуг	8,3 трлн руб.	9,8 трлн.руб	
Удельный вес инновационной продукции	6,0–6,5%	6%	
Уровень инновационной активности в обрабатывающей промышленности	22,5%	23,7%	

Очень много инноваций было отмечено в промышленности России, которая в период 2024–2025 гг. демонстрирует рост, движимый новой индустриализацией и цифровой трансформацией, обрабатывающий сектор промышленности показывает высокие темпы [6]. Значительный вклад в рост обрабатывающей промышленности обеспечивают отрасли, работающие в интересах оборонно-промышленного комплекса [3].

Цифровизация охватывает все больше предприятий, становясь ключевым элементом повышения их эффективности и технологической независимости. Основными направлениями являются индустриальный интернет вещей, аналитика больших данных, искусственный интеллект, включая генеративный ИИ и компьютерное зрение [5]. Российский рынок ERP-систем в 2024 г. вырос на 15–20%, а доля отечественных решений достигла 60%.

Цифровая трансформация промышленности требует от компаний пересмотра подходов к управлению. Фокус сместился на создание отечественных аналогов и платформ в ключевых областях [6]. Рассмотрим перспективные векторы цифровизации промышленности: ИИ и большие данные (ИИ превратился из экспериментального инструмента в стандарт для автоматизации бизнес-процессов, анализа данных и управления, а большие данные становятся основой для принятия решений); кибербезопасность и отечественное ПО (доля отечественного ПО в госсекторе – 43%, банковской сфере –75%); цифровые двойники и квантовые технологии (двойники внедряются в промышленность для оптимизации процессов, для моделирования месторождения полезных ископаемых, а также ведутся работы над первым отечественным квантовым процессором «Графен»); передовая энергетика и «зеленые» технологии (малый модульный ядерный реактор для энергоснабжения удаленных регионов и «зеленая» фиксация азота для сельского хозяйства).

Говоря о российской модели цифровой экосистемы, мы можем утверждать, что она имеет ярко выраженный гибридный характер, что отличает ее от ведущих международных образцов. Она сочетает три ключевых направления развития: государственные инициативы, корпоративные экосистемы и поддержку стартапов через институты развития. Фундамент цифровой экосистемы формируют государственные программы и цифровые платформы общенационального масштаба. Отечественная цифровая экосистема характеризуется многоуровневым и смешанным управлением, где государство задает стратегические ориентиры и инфраструктурную основу, а бизнес и стартапы обеспечивают вариативность и динамичность инновационного развития.

Давая оценку российской инновационной системы за период 2020–2025 гг. можно отметить ее специфические особенности и характерные черты:

1. Двойной шок и смена парадигмы: от «глобальной интеграции» к «суверенной мобилизации» (2020–2022 гг.). Шок пандемии активизировал цифровизацию и биотех, но в целом система развивалась по инерционной, имитационной модели, целью которой было «догнать» и интегрироваться в глобальные цепочки добавленной стоимости, а инновации рассматривалась как инструмент диверсификации сырьевой экономики. С 2022 г. геополитический шок привел к автаркии в критических технологических областях, парадигма сменилась на «государственно-центричную модель тройной спирали», а инновации стали вопросом национальной безопасности.

2. Доминирование государства как системного интегратора и главного инвестора (после 2022 г. по настоящее время). Инновационная система приобрела ярко выраженный «вертикальный», централизованный характер, а вертикальные связи между малым бизнесом и наукой развивались слабее. Роль государства в инновационном процессе: заказчик технологий через гособоронзаказ, госпрограммы, программы импортозамещения, основной инвестор в НИОКР через нацпроекты и институты развития, системный интегратор, определяющий приоритеты («критические технологии») и создающий структуры для их реализации.

3. Возникновение и приоритизация «гибридных» институтов нового типа. Активное строительство институтов, признанных напрямую «сшивать» разорванные звенья «тройной спирали»: передовые инженерные школы (ПИШ), технологические долины «Сириус», «Иннополис» – фактически экспериментальные полигоны для апробации новой модели «тройной спирали» в условиях одной территории с особым правовым режимом.

4. Указ о трансфере технологий предусматривал попытку создать механизм передачи результатов военных НИОКР в гражданский сектор («спин-оффы»), что является нетипичным для рыночных экономик.

5. Смена вектора технологического развития. На раннем этапе фокус был направлен на цифровые и потребительские технологии (IT, финтех, e-commerce), а на позднем периоде фокус резко сместился на критические сквозные (микроэлектроника, робототехника, новые материалы, квантовые технологии, ИИ) и базовые (станкостроение, двигателестроение, промышленный софт (САПР/CAE), элементная база).

6. Изменение роли от пассивного потребителя к мобилизационному партнеру. Крупный бизнес, особенно госкорпорации, был мобилизован государством для решения задач технологической независимости, а его инновационная активность стала производной от госзаказа и санкционного давления. МСП стал более вовлечен в кооперацию с наукой, но не по рыночным, а по административно-вынужденным мотивам. Угрозы для МСП заключались в потере венчурного финансирования, разрыве цепочек, ухода с рынка иностранных заказчиков, а возможности заключались в освобождении рыночных ниш, госзаказах через механизмы МСП, программах поддержки.

7. Трансформация научно-образовательной сферы. От науки и вузов стали требовать конкретные решения для конкретных отраслей, возник мощный тренд на практико-ориентированность и прикладные исследования, связанные с суверенитетом, произошла переориентация международного сотрудничества с Запада на страны БРИКС, ЕАЭС.

Таким образом, российская инновационная система 2020–2025 гг. прошла путь от незрелой и периферийной в глобальном контексте до централизованно-управляемой, замкнутой внутри страны и мобилизационной на решение задач суверенного выживания. Ее уникальность заключается в резкой смене траектории, где государство взяло на себя несвойственные ему в рыночной экономике функции прямого интегратора, заказчика инноваций и главного инвестора. Что привело к ускоренному институциональному строительству и росту расходов, но не сняло ключевых проблем с кадрами, коммерциализацией и бюрократическим давлением, инновационная система РФ к 2025 г. – это «государственно-центричная модель тройной спирали, где доминирует государственная ось, а связи между бизнесом и наукой направляемы государственными приоритетами и институтами.

«Модель тройной спирали» является мощным аналитическим инструментом, способным описать и направлять взаимодействие ключевых акторов (государства (G), бизнеса(V) и науки (U)) как переплетающихся институциональных сфер, каждая из которых выполняет роль других, что было также отмечено участниками сессии ПМЭФ-2025 [8].

Дадим сравнительный анализ оценки зрелости инновационной системы за 2020–2025 гг. по «модели тройной спирали». Ключевые критерии оценки зрелости инновационной системы [8,9]:

1. Институциональная зрелость (по модели «тройной спирали»). Взаимодействие акторов (G-U-B): 2020–2021 гг.: слабое и фрагментарное, преобладала линейная модель «государство-наука», а бизнес, особенно крупный, «ресурсный» был слабо заинтересован в кооперации с наукой, предпочитая импорт технологий; 2022–2025 гг.: качественный сдвиг, резкое усиление роли государства (G) как системного интегратора и главного заказчика, появление и укрепление новых гибридных институтов: ПИШ при ВУЗах с индустриальными партнерами, технологические долины («Сириус», «Иннополис» и др.), как точки сборки спирали, госзаказ на НИОКР для критических отраслей.

2. Ресурсное обеспечение (инвестиции и кадры):

– финансирование: 2020–2021 гг.: расходы на НИОКР около 1% ВВП, низкая доля частных инвестиций в исследования (менее 30%), венчурный рынок рос, но был зависим от международных фондов; 2022–2025 гг.: рост расходов на науку и технологический суверенитет, однако, частные инвестиции бизнеса в НИОКР (особенно в несырьевом секторе) остаются рискованными, произошел отток международного венчурного капитала, частично компенсированный фондами с госучастием (ВЭБ.РФ, Роснано)

– кадры: сохраняется критическая нехватка инженеров, исследователей и технопредпринимателей, способных к коммерциализации; программы (ПИШ, «Я – профессионал») носят точечный характер; мозговой отток после 2022 г. создал новые кадровые дефициты в ИТ и смежных областях.

3.Результативность:

– инновационная продукция: доля инновационных товаров, работ, услуг в РФ долгое время держалась на уровне 10–12%, что значительно ниже стран-лидеров; после 2022 г. рост показателя во многом обеспечивается импортозамещением (воспроизводством уже существующих зарубежных технологий), а не прорывными инновациями.

– интеллектуальная собственность: высокое количество патентов (РФ в топ-5 по заявкам), но крайне низкая коммерциализация (менее 5% активно используется в промышленности, остается проблемой патентование ради отчетности, а не для рынка).

– научная продукция: количество публикаций в высокорейтинговых журналах после 2022 г. сократилось из-за разрыва международных коллабораций, несмотря на рост финансирования

4. Инфраструктурная и регуляторная:

– инфраструктура: создано много объектов (технопарки, кванториумы, ЦКП), но их загрузка и экономическая устойчивость очень значительны.

– регуляторика: появились специальные режимы (регуляторные песочницы, законы о трансфере технологий); сохраняется избыточная административная нагрузка на научные организации (отчетность, закупки по 223– ФЗ), которая тормозит мобильность, необходимую для инноваций.

5. Интеграция в глобальную систему: до 2022 г. РФ была частично интегрирована в глобальные цепочки создания знаний (сотрудничество по МКС, ЦЕРН, соавторство статей), бизнес имел доступ к иностранным технологиям; после 2022 г. произошел вынужденный уход в сторону автаркии в критических секторах; глобальная интеграция сохранилась лишь в ограниченном формате (сотрудничество с Китаем, с Индией, странами БРИКС/ЕАС). Эта одновременно угроза (изоляция) и стимул для развития собственной базы.

Проведенное исследование показало, что российская инновационная система за период 2020–2025 гг. прошла через радикальную трансформацию. В начале периода 2020–2021 гг. система оставалась незрелой имитационной, с низкой интенсивностью взаимодействия между акторами, слабой коммерцализацией и умеренной глобальной интеграцией. В конце периода (2024–2025 гг.) система стала более институционально зрелой, государство стало доминирующим интегратором, резко выросла роль гибридных институтов, появился мощный внутренний спрос. Таким образом, зрелость значительно возросла в части институционального строительства и концентраций ресурсов на приоритетах, но в части рыночной эффективности, кадрового обеспечения и гибкости. Система перешла из стадии фрагментации в стадию «централизованной консолидации», что является реакцией на кризис, но создает новые долгосрочные вызовы для устойчивого инновационного роста.

SWOT– матрица зрелости инновационной системы России показана на рис. 1

Как и в любой тройной спирали, в российской модели есть свои сильные стороны: быстрая мобилизация ресурсов на критически важные направления; снижение транзакционных издержек за счет четких правил господдержки; создание «прорывных» технологий в узких приоритетных областях; повышение устойчивости экономики в условиях санкций. Однако имеются и риски: жесткая централизация может подавлять инициативу «снизу» и предпринимательскую активность; бюрократизация процессов и зависимость от бюджетного финансирования; слабая коммерциализация результатов вне госзаказа и низкая вовлеченность МСП; риск «закрытости» системы, снижение конкурентоспособности на глобальных рынках. Адаптация модели тройной спирали важна для регионов РФ. Для экономики региона, значимость технологических инноваций объясняется следующими факторами: технология является постоянно пополняемым ресурсом, которые генерирует богатство; выступает фактором повышения производительности и конкурентоспособности, а также средством объединения интересов науки, бизнеса и правительства [4].

ПРЕИМУЩЕСТВА	СИЛЬНЫЕ СТРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
	– Мощный фундаментальный научный задел (особенно в физике, математике, ядерных технологиях) – Политическая воля и увеличение государственного внимания и финансирования после 2022 г. – Создание новых гибридных институтов (ПИШ, долины), усиливающих связку G-U-B – Появление внутреннего спроса на технологии из-за санкций	– Формирование новых международных альянсов в рамках БРИКС+, ЕАЭС – Очистка рынка и шанс для отечественных стартапов в условиях ухода иностранных игроков – Цифровая трансформация как сквозной драйвер
НЕДОСТАТКИ	**СЛАБЫЕ СТОРОНЫ**	**УГРОЗЫ**
	– Низкая эффективность коммерциализации исследований – Кадровый дефицит и продолжающаяся утечка талантов – Инертность и риск-версия большого бизнеса (вне сырьевого сектора) – Бюрократические барьеры и слабая защита прав интеллектуальной собственности	– Технологическое отставание в ключевых областях (микроэлектроника, прецизионное станкостроение) из-за ограниченного доступа к компонентам и ноу-хау – Рост зависимости от государства, что может подавить инициативу снизу – Долгосрочная кадровая яма из-за демографических тенденций и эмиграции

Рис. 1. SWOT– матрица зрелости инновационной системы России

Для анализа уровня развития инновационных процессов в регионах проведем группировку регионов по инновационному развитию в 2025 г (ИСИЭЗ НИУ ВШЭ) [1].

Группа лидеры: Москва, Санкт-Петербург, Татарстан, Нижегородская область. Концентрируют более 60% всех затрат на инновации исследователей, венчурных сделок. Здесь есть все 3 актора и инфраструктура.

Группа середняки: Новосибирская, Томская, Калужская область. Имеют сильные университеты или отдельные высокотехнологические компании, но недостаток масштаба или системной кооперации.

Группа: аутсайдеров: большинство областей. Показатели инновационной активности близки к нулю, отсутствует один или несколько ключевых акторов, взаимодействие не сформировано.

Данные РРИИ и Росстата показывают, что спираль работает в ограниченном числе регионов-лидеров, и ее реализация в разных регионах показывает, что она может гибко адаптироваться. Нет единственного верного пути, есть путь, максимально использующий специфические региональные преимущества (Например, ВУЗы в Томске, мощные корпорации в Татарстане).

Проведенное исследование подтвердило тот факт, что для устранения разрыва между государством, наукой и бизнесом в России сформирована новая модель инновационного развития, в основе которой лежит концепция «тройной спирали», практический каркас государственной технологической политики РФ. В РФ складывается определенная инновационная среда.

«Государственно-центричная модель тройной спирали» в России – это модель с гипертрофированной ролью государства, где бизнес и наука становятся инструментами достижения целей технологического лидерства в условиях внешнего давления; это эффективный механизм для быстрого реагирования на кризис. Новые гибридные институты становятся инструментами такой мобилизации. Среди них: НОЦы мирового уровня (фактически работают как проектные консорциумы под конкретные технологические вызовы, заданные государственной стратегией), ПИШы готовят инженеров по запросы конкретных отраслей и компаний, испытывающих санкционное давление. Основной источник средств – государственный бюджет. Эффективность все чаще оценивается по вкладу в технологическую независимость, а не по рыночной или научной отдаче. В сравнении с классической моделью, где все участника равноправны, сейчас ситуация выглядит иначе:

1. Государство (классическая модель: создание правил, поддержка фундаментальной науки; сейчас: главный заказчик, стратег и распределитель ресурсов, который ставит четкие цели – технологический суверенитет и импортозамещение в условиях санкций);
2. Бизнес (классическая модель: драйвер инноваций, коммерциализация разработок; сейчас: вынужден переориентироваться на выполнение государственного заказа; приоритет отдается быстрому решению конкретных технологических задач, а не рыночным инновациям);
3. Университеты (классическая модель: генерация знаний, подготовка кадров; сейчас: фокус на прикладные, утилитарные задачи для нужд промышленности и ОПК; критерием успеха становится не публикационная активность, а решение поставленной государством или связанным с ним бизнесом проблем).

Такая трансформация имеет противоречивые последствия: (потенциальные плюсы) быстрая концентрация ресурсов на приоритетных направлениях, ускоренное решение конкретных технологических задач; (риски – минусы) подавление инициативы бизнеса и науки, которые начинают работать по диктовку, слабые горизонтальные связи между бизнесом и наукой без посредничества государства, стагнация гражданских отраслей и фундаментальной науки, не попадающих в список приоритетов, низкая эффективность в долгосрочной перспективе из-за отсутствия рыночной и конкурентной среды

За период 2020–2025 гг. применение модели «тройной спирали» в РФ демонстрирует смешанные результаты, сочетая элементы прогресса с системными вызовами. В РФ лишь некоторые регионы лидеры (например, Татарстан, Томская область, Новосибирская область) демонстрируют более зрелую и сбалансированную модель взаимодействия. Анализ показывает, что в РФ в целом слабо развита «бизнес-спираль», а роль университетов в инновационном процессе часто остается не до конца определенной.

В ходе проведенных в работе исследований сделаны выводы.

– показано, что для достижения технологического лидерства в РФ необходимо создание полноценной инновационной системы развития экономики; разработка и внедрение модели «матрицы» инновационного развития;

– обоснован выбор в качестве ее основы «модели тройной спирали»;

– скомпилированы ключевые акценты и дискуссии на высшем уровне с обозначением необходимости применения модели «тройной спирали» в российской действительности для достижения технологического лидерства;

– проработаны вопросы адаптации модели к российским реалиям и оценены активность и потенциал акторов (государства, бизнеса и науки);

– проведено исследование и дана характеристика развития инновационной системы экономики России на период с 2022–2024 гг. в условиях цифровизации и индустриализации;

– показано, что драйвером технологического лидерства является цифровизация, а цифровая экосистема его фундаментом, обеспечивая интеграцию государства, бизнеса, науки и общества в единое цифровое пространство

– проведен анализ зрелости инновационной системы России, в том числе с помощью аналитического инструмента модели «тройной спирали»;

– проведена группировка регионов по инновационному развитию, выделены регионы-лидеры и показано, что полноценная спираль работает в ограниченном числе регионов-лидеров.

Литература

1. Институт статистических исследований и экономики знаний. – Официальный сайт. Режим доступа: https://issek.hse.ru/
2. Инструкции к инновациям. Как власти переосмысливают регулирование науки и технологии ради инновационного развития. Коммерсант, 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/6876
3. Лукинова О.А., Писаренко Н.Д., Кустов А.И. Исследование опыта промышленно-технологического развития региона в условиях цифровизации для обеспечения технологического лидерства России (на примере Воронежской области) // Колл. монография «Производственный комплекс России: аналитическое и учетно-информационное обеспечение управления инновациями, инвестициями, экономической безопасностью» – Москва: Изд-во «Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка», 2025. – 206 с. – С. 114–135
4. Лукинова О.А., Писаренко Н.Д., Кустов А.И. Ключевые инициативы и цифровые аспекты обеспечения промышленно-технологического лидерства региона//Финансовые рынки и банки. – № 1. – 2025. – Издательство: ООО «КНОРУС». – Москва: – С. 263–268.
5. Лукинова О.А., Писаренко Н.Д. и др. Формирование экосистемной модели развития компаний в условиях цифровой трансфор-

мации// Колл. монография «Экосистемы как факторы реализации стратегии устойчивого развития экономических субъектов в цифровой среде». – М.: Изд-во «КНОРУС», 2023. – С. 67–83

6. Лукинова О.А., Писаренко Н.Д. Формирование инновационного потенциала в промышленности с учетом цифровой трансформации// Колл. монография «Эффективное управление изменениями в обществе, политике, экономике» – Изд-во: Санкт-Петербургский государственный экономический университет (Санкт-Петербург). 2024 – С. 87–22.

7. Лукинова О.А., Писаренко Н.Д., Гусева Л.П., Кустов А.И. Исследование опыта реализации проектов государственно-частных партнерств в условиях цифровизации // Финансовые рынки и банки, Москва: Изд-во ООО «КНОРУС», 2024. – № 2. – С. 221–229

8. Миссия выполнима: формула технологического прорыва для России//ФОНД РОСКОНГРЕСС// Экспертное заключение по итогам сессии ПМЭФ-2025 «Технологическое лидерство: бизнес, наука и государство» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://roscongress.org/materials/missiya-vypolnima-formula-tekhnologicheskogo-proryva-dlya-rossii/

9. Удальцова Н.Л., Крутских Д.А. Особенности становления и развития инновационной системы России в контексте «Тройной спирали»// Вопросы инновационной экономики. – 2021. – Т. 11, № 1. – С. 33–46. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://1economic.ru/lib/111894

TECHNOLOGICAL LEADERSHIP: A MODEL OF INNOVATIVE ECONOMIC DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND INDUSTRIALIZATION

Olga A.L., Pisarenko N.D., Kustov A.I.
N.E. Zhukovsky and Yu.A. Gagarin Air Force Academy, Voronezh Branch of the Plekhanov Russian University of Economics

This article demonstrates that knowledge, technology, and innovation are becoming the primary tools for achieving technological leadership and adapting to external challenges. It examines the formation of a model for Russia's innovative development based on the Triple Helix concept. Particular attention is paid to the adaptation and configuration of the Triple Helix model (a model for interaction between government, business, and universities) in Russia. An analysis of Russia's innovative development system for achieving technological leadership in the context of digitalization and industrialization is provided. A comparative analysis of Russia's innovation system at different stages of economic development is provided, and its maturity is assessed. Synergy assessment within Russia's Triple Helix model is considered. The article also examines the challenges of the Triple Helix model's formation and operation in Russia's regions. Successful examples of effective interaction between science, business, and government are also provided.

Keywords: business, science, government, triple helix, synergy, innovation.

References

1. Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge. – Official website. Access mode: https://issek.hse.ru/

2. Instructions for Innovation. How authorities are rethinking the regulation of science and technology for the sake of innovative development. Kommersant, 2024 [Electronic resource]. – Access mode: https://www.kommersant.ru/doc/6876

3. Lukinova O.A., Pisarenko N.D., Kustov A.I. A study of the experience of industrial and technological development of a region in the context of digitalization to ensure Russia's technological leadership (using the Voronezh Region as an example) // Collected monograph "The Production Complex of Russia: Analytical, Accounting and Information Support for the Management of Innovations, Investments, and Economic Security" – Moscow: Publishing house "Institute for the Study of Commodity Movement and Wholesale Market Conditions", 2025. – 206 p. – Pp. 114–135

4. Lukinova O.A., Pisarenko N.D., Kustov A.I. Key initiatives and digital aspects of ensuring industrial and technological leadership of the region//Financial markets and banks. – No. 1. – 2025. – Publisher: OOO "KNORUS". – Moscow: – Pp. 263–268.

5. Lukinova O.A., Pisarenko N.D., et al. Formation of an ecosystem model of company development in the context of digital transformation// Collective monograph edited by Doctor of Economic Sciences, "Ecosystems as factors in the implementation of the strategy of sustainable development of economic entities in the digital environment". – M.: KNORUS Publishing House, 2023. – P. 67–83

6. Lukinova O.A., Pisarenko N.D. Formation of Innovative Potential in Industry Taking into Account Digital Transformation// Collective monograph "Effective Management of Changes in Society, Politics, and Economy"– Publisher: St. Petersburg State University of Economics (St. Petersburg). 2024 – P. 87–22.

7. Lukinova O.A., Pisarenko N.D., Guseva L.P., Kustov A.I. Study of Experience in Implementing Public-Private Partnership Projects in the Context of Digitalization // Financial Markets and Banks, Moscow: KNORUS Publishing House, 2024. – No. 2. – P. 221–229

8. Mission Possible: A Formula for a Technological Breakthrough for Russia// ROSCONGRESS FOUNDATION// Expert opinion prepared following the results of the SPIEF-2025 session "Technological Leadership: Business, Science, and the State" [Electronic resource]. – Access mode: https://roscongress.org/materials/missiya-vypolnima-formula-tekhnologicheskogo-proryva-dlya-rossii/

9. Udaltsova N.L., Krutskikh D.A. Features of the Formation and Development of the Russian Innovation System in the Context of the "Triple Helix"// Issues of Innovative Economics. – 2021. – Vol. 11, No. 1. – P. 33–46. [Electronic resource]. – Access mode: https://1economic.ru/lib/111894

Особенности методологии формирования стратегии развития фандрайзинга в некоммерческой организации, ее роль в управлении НКО и повышении эффективности работы

Меньшенина Ирина Леонидовна,
приглашенный преподаватель, эксперт в сфере развития НКО, ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»; основатель Charity Solutions Consulting
E-mail: imenshenina@gmail.com

Статья анализирует методологию разработки стратегии системного фандрайзинга в НКО для привлечения средств от физлиц и юрлиц. Акцент делается на системном подходе к управлению фандрайзингом с учетом специфики НКО. Описаны аспекты, необходимые в стратегии, на основе российского/международного опыта, публикаций, статистики и многолетней практики автора в ведущих НКО. Приведены кейсы российских фондов.

Ключевые слова: фандрайзинг, стратегия, НКО, пожертвования, методология.

Введение

Российские НКО обладают высокой экспертизой в своих тематиках (социальные услуги, образование, экология), но сталкиваются с хроническим дефицитом финансирования из-за нерегулярных грантов и узкого круга доноров. Системный фандрайзинг требует стратегического планирования, однако существующие бизнес-методики (SWOT, PEST) не учитывают специфику НКО – сложные отношения участников, разнообразие тематик и уникальную структуру организаций. Статья компенсирует этот «методический дефицит», предлагая практико-ориентированную методологию «Линейка сборки фандрайзинговой стратегии».

Стратегия снижает риски, оптимизирует ресурсы, укрепляет связи с донорами и обеспечивает устойчивость НКО. Методология включает проектирование (анализ данных, постановку целей, выявление ресурсов) и сборку (структурирование в рабочий документ). Основана на опыте автора, анализе взаимосвязей программ, фандрайзинга, PR и управления. Цель статьи – представить уникальную авторскую разработку, отличающуюся логикой структурирования, алгоритмами принятия решений и визуализацией, подкрепленную реальными кейсами НКО.

Сложности НКО в выстраивании своей деятельности в области привлечения финансирования

Российские НКО сталкиваются со множеством сложностей в процессе фандрайзинга.

Основная проблема – это недостаток средств для оплаты расходов на фандрайзинг (оплату труда, маркетинг, инфраструктура), они финансируются по остаточному принципу. В опросе, проведенном автором статьи в ноябре 2025 г. среди малых и средних НКО, из 92 участников опроса 46% респондентов сказали, что фандрайзинг – удел руководителя. В то время как в НКО с миллиардными сборами (например, БФ «Подари жизнь») фандрайзингом занимаются 10–20 сотрудников.

Также НКО находятся в значительной зависимости от грантового финансирования, что и даёт им возможности, и ограничивает их в развитии других источников средств. НКО может получить от грантодающих организаций деньги на развитие своего фандрайзинга. Например, в конкурсные заявки в Фонд Президентских Грантов, Фонд Потанина, Тбанка можно включить расходы на оплату труда фандрайзера, маркетинг и др. Но организация рискует не получить этих денег, если не выиграет конкурс. Известен случай, когда благотворительный фонд не выиграл ни одного гранта, и дефицит его бюджета составил порядка 40 млн рублей.

Недостаточное внимание, а иногда искаженное восприятие СМИ фандрайзинговой деятельности, ее природы и результатов способствует формированию в обществе ошибочных стереотипов о финансировании НКО. Сотрудников НКО часто воспринимают как волонтеров, или считают, что вся работа НКО ведется за счет госбюджета. Как следствие, это уменьшает эффективность фандрайзинговых обращений к населению.

НКО сталкиваются с дефицитом методических и научно-практических материалов, что препятствует накоплению интеллектуального капитала в секторе и снижает профессионализм сотрудников.

И, наконец, кадровый дефицит играет большую роль в неспособности НКО эффективно привлекать деньги. Согласно данным Дайджеста «Фандрайзер для НКО и НКО для фандрайзера: особенности профессии», текучка фандрайзеров в некоммерческом секторе остается высокой проблемой: в крупных НКО специалисты работают в среднем 16–18 месяцев, в малых – всего 3–4 месяца, в среднем.

Проблемы стратегического планирования в НКО

Самой большой проблемой современных НКО является отсутствие у них стратпланирования. В тех организациях, где стратегии уже есть, наблюдается ряд системных ошибок при их формировании.

Во-первых, цели организации отождествляются исключительно с потребностями благополучателей и недостаточное внимание интересам благотворителей и сотрудников.

Во-вторых, намеченные планы не соотносят с готовностью собственных ресурсов и инфраструктуры для их реализации.

В-третьих, решения о развитии источников финансирования принимаются почти наугад, без серьезного анализа. «Деньги есть у бизнеса – пойдем к бизнесу, у государства – к государству», – типичная логика.

В-четвертых, всю стратегию сводят к перечню финансовых целей и конкретных действий, не подкрепленных данными анализа «рынка», не основанных на мотивации доноров. Например, пожертвования на науку или сохранение объектов наследия надо привлекать от крупных частных доноров, а не от массовых. Выбор форм и способов фандрайзинга не основан на их целесообразности и применимости. Например, поставлена задача увеличить объем пожертвований на 30% без адекватного увеличения затрат на фандрайзинг. Более того, ставятся нереалистичные сроки.

В-пятых, игнорируется проработка НЕ финансовых показателей как основы для получения денежного результата. Например, не планируется количество мероприятий, рассылок, волонтеров и др.

В-шестых, отсутствует описания механизмов управления процессом.

В-седьмых, наблюдается большая степень обобщённости или излишняя детализация. Слишком общие формулировки затрудняют понимание и мотивацию, а чрезмерно подробные планы размывают фокус.

Наконец, сотрудники не участвуют в разработке стратегии, в следствие чего они не видят себя исполнителями этого плана, не мотивированы и склонны к сопротивлению изменениям. Стратегия в НКО зачастую воспринимается как прерогатива руководства либо как процесс, вовлекающий всю команду без четкого разграничения уровней ответственности.

На практике указанные недостатки приводят к нерациональному расходованию ресурсов, потере времени, затрудняют привлечение доноров и партнёров, снижают управляемость и эффективность фандрайзинга, и, в целом, устойчивость НКО.

Методология «Линейка сборки фандрайзинговой стратегии»

Методология «Линейка сборки фандрайзинговой стратегии» (далее Линейка) родилась на основе многолетнего опыта автора по формированию и внедрению стратегий фандрайзинга для более чем 30 НКО, который подтвердил, что успех фандрайзинга зависит от его опоры на глубинную мотивацию благотворителей, а также качественной интеграции с другими компонентами: программной работой с благополучателями, маркетингом/PR, управлением.

Методология называется «Линейкой», потому что выстраивает узлы (т.е. блоки) информации в определенной «горизонтальной» последовательности, обусловленной причинно-следственной связью «от миссии к финансированию» между ними. Эта логика требует последовательного движения от тематики деятельности и операционной модели к подходящим источникам финансирования. Например, начинающая организация, работающая с детьми-инвалидами в малых городах, эффективнее привлечет локальных предпринимателей, чем будет рассчитывать на государственные гранты. Обоснованные стратегические выборы форм и способов фандрайзинга, сделанные в ходе «продвижения» по Линейке, приводят к оптимизации расходов и повышению эффективности фандрайзинговой деятельности.

Новизна инструмента заключается в целостной визуализации стратегии в едином графическом и текстовом формате, благодаря чему доступен как «вид сверху» всей парадигмы организации, так составляющие ее конкретные элементы. Внутри Линейки можно легко перемещаться из любой точки, где у НКО есть проблема/боль/точка роста: вернуться на несколько узлов назад – для анализа истоков проблемы, или пройти вперед для разработки следующего шага. Такой подход обеспечивает принятие обоснованных решений вместо спонтанных. Например, у НКО мало частных доноров, жертвующих небольшие суммы. Взгляд «назад» по Линейке показал, что НКО позиционирует себя в инфопространстве как успешная и не нуждающаяся в маленьких пожертвованиях. Решение задачи (взгляд «вперед» по Линейке) предписывает выйти на аудитории с новым посылом.

Характеристики методологии «Линейка сборки фандрайзинговой стратегии» в НКО

Линейка представляет фандрайзинговую стратегию как комплексный управленческий инструмент, объединяя в систему направления и виды деятельности организации в долгосрочной перспективе, отражая преемственность между управленческими и исполнительскими уровнями, обеспечивая целостность и согласованность действий участников НКО.

Учитывая сложности и недостатки существующей практики стратегического планирования в российских НКО, представляется, что Линейка во-многом восполняет дефицит методик по общему стратегированию в НКО. Она использует общеизвестные методологии проектного управления: Логико-структурный подход (ЛСП), Теория изменений и другие, но она максимально настроена на задачи в области фандрайзинга и управления им.

Как показывает практика, потребность в стратегическом фандрайзинговом плане возникает, когда НКО исчерпала ресурсы своего текущего состояния и своей донорской базы, утратила перспективное видение на привлечение новых объемов пожертвований. В этом случае требуется не просто увеличить количество тактических фандрайзинговых мер (публикаций, обращений, встреч, мероприятий и пр.), а определить и внедрить качественные изменения в фандрайзинговую деятельность. Методология позволяет увидеть, какие нераскрытые аспекты могут привести организацию к новым стратегическим решениям по фандрайзингу. Как пример, НКО в нишевой теме здоровья недоношенных детей может открыть фандрайзинговую программу благодарных родителей, которые получили помощь и готовы стать благотворителями для других семей с подобными проблемами. Для этого потребуется не просто разработать текст обращения к таким родителям, но убедить сотрудников в том, что благополучатели могут стать донорами, провести мотивационную работу с ними, подготовить ответы на вопросы и возражения и др.

Проектирование и сборка стратегии

Проектирование стратегии включает сбор информации, на основе которой будут сделаны ключевые выводы и обоснованы предлагаемые решения и меры. Детальный анализ включает подсчет эффективности привлечения средств из конкретных источников в ретроспективном разрезе; определение точек роста (например, появление перспектив работы с поколением Z); обозначение системных существующих ограничений (например, по Уставу есть географическая привязка); исторический бэкграунд (например, НКО помогает детям младшего возраста, но планирует включить в программы подростков); изучение существующих российских и международных аналогов; анализ конкурентов среди других НКО, коммерческих или государственных организаций и другие.

Сборка стратегии подразумевает выбор, структурирование и оформление изученной информации в финальный документ. Форма подачи материала должна раскрыть и донести его содержание: познакомить, убедить, помочь с принятием решений, вдохновить на внедрение.

Одной из главных особенностей Линейки является автономность содержательных узлов стратегии. Узел содержит информацию по той или иной части деятельности НКО: ее программа(ы), доноры, ресурсы и пр. Узлы тесно взаимосвязаны между собой, отражая общую систему жизнедеятельности организации. Каждый узел обладает собственной стратегической значимостью. Он позволяет взглянуть на организацию в новом ракурсе: увидеть дублирование функций, лакуны в оргструктуре, лишние функции, избыток или недостаток финансирования отдельных статей бюджета и мн. др. Принцип разделенных и автономных узлов позволяет легко моделировать формат стратегии, учитывая специфику конкретной НКО. В результате, документ становится более понятным и удобным для работы.

Главным приемом Линейки является последовательное построение этапов с элементами алгоритмизации. Каждый блок информации логично вытекает из предыдущего, а часть шагов представлены в виде алгоритмов, которые наглядно объясняют предлагаемые решения. Так, различия в тематиках НКО прямым образом влияет на выбор типа доноров, которых им надо брать в разработку. Например, НКО, занимающейся сохранением исторического наследия, в первую очередь, стоит сосредоточиться на физических лицах с подобными жизненными ценностями и хобби.

Линейка дает возможность удобной корректировки стратегии. Например, позволяет вернуться к ранее описанным узлам для их доработки или добавлению новых. Например, вовремя не учли, что часть услуг НКО оказывает на платной основе. Как неизбежное следствие, это размывает образ благотворительной организации в глазах доноров. Соответственно, в узел Благополучатели нужно добавить «клиентов» и скорректировать рекомендации по посылу в коммуникациях в узле по PR, сайту и др.

Линейка подчеркивает взаимозависимость всех аспектов работы НКО и их влияние на фандрайзинговую стратегию: присутствие НКО в инфопространстве, кадровая готовность, инфраструктурная оснащенность и др. Стратегия помогает принимать решения, в какие из них вложить средства, чтобы получить желаемый фандрайзинговый результат. Например, если НКО занимается малоизвестной для обще-

ственности темой (например, поддержка больных муковисцидозом) то в стратегии должен быть заложен блок на PR активности, которые раскроют тему и привлекут внимание доноров. Другой пример: если НКО делает расчет на привлечение большого количества массовых частных доноров, то ей необходимо заложить ресурсы на внедрение фандрайзинговой CRM.

Линейка определяет, какие методы и приемы стоит использовать, чтобы сформировать содержание каждого узла стратегии. Среди них как широко применяемые SWOT и PEST анализы, Balanced Scorecard, так и авторские методы: алгоритм выбора фандрайзинговой стратегии, определение очередности разработки источников финансирования и др. Часть методов описана в книге автора методологии «Собирай людей – деньги придут», часть существуют в виде исследовательского материала.

В стратегии, построенной по Линейке, отчетливо проявлен недостаток компетенций и ресурсов в организации, что важно для планирования кадрового развития. Например, увеличение количества грантовых заявок требует найма менеджера по грантам и отчетам, или новинки в законодательстве о рекламе, обработке персональных данных и отчетности в Минюст вынуждают НКО заложить больше средств на оплату труда юриста и бухгалтера.

Линейка дает возможность сделать диагностику непроработанных блоков в фандрайзинге: выявить их, сделать анализ и выводы по развитию тех аспектов, которые требуют дополнительных вложений. Например, сайт организации как фандрайзинговый инструмент, соцсети как канал донесения фандрайзинговых сообщений, финансы на развитие фандрайзинга, система управленческого учета сборов из разных источников и многое другое.

Благодаря охвату анализа организации на 360° методология позволяет создать стратегию со-настроенности всех аспектов НКО на фандрайзинг. Например, наличие авторитетных инфлюенсеров в попечительском совете, способность быстро встраиваться в государственную повестку, конвертацию волонтеров в доноров и др.

Методология Линейки универсальна. Она применима для НКО любой организационно-правовой формы, сферы деятельности (социальная защита, здравоохранение, экология, спорт, др.), территориального расположения и ступени развития фандрайзинга.

Основные узлы в структуре стратегии

Документ начинается с **Ключевых выводов**, суммирующих стратегическое видение и ведущих к операционному внедрению. Это достаточный уровень погружения для учредителя, совета и попечителей.

Блок **Видение «мира»** – это концептуальная модель желаемого будущего, отражающая глобальные изменения, к которым стремится некоммерческая организация. Важно подчеркнуть, что здесь речь идет именно о видении образа не самой организации, а того самого «мира», в котором существует несовершенство и несправедливость, и которые НКО намерена изменить к лучшему. Рамки и масштаб «мира» каждая организация определяет самостоятельно, исходя из собственных амбиций и обстоятельств, например, локация, ресурсы и др. Реализация видения, как правило, лежит за рамками возможностей одной НКО. Часто видение включается в формулировку миссии организации, как в примерах ниже.

Раздел **Миссия НКО** сосредоточена уже на самой организации. Она определяет, какую роль в преобразовании окружающей действительности организация берет на себя. Миссия – это психологическая и эмоциональная логика, которая приводит в действие и мотивирует организацию. Это то, что побуждает сотрудников организации приходить на работу, а доноров – жертвовать. Миссия транслирует социальную ценность, которую создает организация. Примеры миссий успешных благотворительных фондов:

- «Второе дыхание»: «Мы продлеваем жизнь вещей и помогаем вести экологичный и осознанный образ жизни»;
- «Синдром любви»: «Мы создаем мир, в котором у людей с синдромом Дауна есть все возможности для полноценной жизни»;
- «Белый Ирис»: «Объединяя усилия представителей власти, Русской православной церкви, бизнеса, общества и профессиональных институтов, сохранить максимально возможное число сельских храмов, укрепить национальную и культурную идентичность жителей России».

Узел **Позиционирование НКО** дает образ организации во внешнем пространстве: какой она стремится стать, включая её организационные, ценностные и функциональные характеристики. Позиционирование организации в будущем рассматривается относительно других игроков в той же тематической области: НКО, благополучателей, государственных и коммерческих структур и пр. Например, позиция благотворительного фонда «Синдром любви» – лидер в теме развития детей с синдромом Дауна. Для формирования стратегических целей определение желаемого позиционирования организации принципиально важно, т.к. влечет за собой планирование мер и мероприятий, найм кадров, бюджета и др.

Цели и задачи – это конкретные ожидаемые результаты, которых необходимо достичь в определённый период времени. Стратегия, как правило, создается на определенный период времени. В годы экономической и политической неустойчивости планирование делается на 1–3 года, но для устойчивых НКО этот срок больше, поскольку у них есть запас прочности и опыт в управлении рисками. Формулировка цели обычно шире, чем достижение каких-либо фандрайзинговых показателей. Например, у благотворительного фонда «Дальше» в 2021 г. была цель – провести ребрендинг и выйти на федеральный уровень по узнаваемости в тематике рака молочной железы. Задачи НКО должны включать в себя достижение как программных показателей, так и фандрайзинговых. Например, охватить услугами организации женщин, столкнувшихся с диагнозом «рак груди» в городе N.; нарастить базу частных благотворителей до 2000 человек и привлечь 10 партнеров из числа крупных российских и международных корпораций.

Раздел **PEST анализ** – известный в бизнес-среде инструмент оценки внешних факторов, влияющих на организации: политический (Political), экономический (Economic), социальный (Social) и технологический (Technological). НКО редко делают подробный анализ этих факторов, хотя находятся в прямой зависимости от них. Известны случаи, когда политические изменения повлекли за собой признание ряда НКО иностранными агентами. Ослабление экономики и уменьшение расходов компаний на благотворительные программы в период пандемии привело к тому, что социально-ответственные компании получили налоговую льготу в случае, если пожертвование переводилось в пользу НКО, состоящей в реестре Социально-ориентированных НКО (СО НКО) Минэкономразвития. Это, в свою очередь, стимулировало как стремление НКО попасть в этот реестр, так и внимание компаний к возможностям партнерства с СО НКО. Такие социальные факторы, как увеличение желающих стать волонтерами, помогает НКО снижать расходы на операционную деятельность и вовлекать больше граждан в поддержку своей деятельности. И, наконец, развитие цифровых технологий ведет к созданию отраслевых IT решений в некоммерческом секторе: система хранения данных GIVR, система автоматизации управленческого учета LemonPie и другие. Проведение PEST анализа как элемента процесса создания стратегии по фандрайзингу позволяет НКО учитывать новые возможности, адаптироваться к изменениям, упреждать и снижать риски.

Раздел **SWOT анализ** – традиционный анализ сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон НКО, ее возможностей (Opportunities) и рисков (Threats), проведенный с точки зрения готовности конкретной НКО к развитию фандрайзинга. Анализ должен емко отразить status quo организации относительно источников и объемов финансирования, квалификации сотрудников, наличия фандрайзинговой инфраструктуры. Опираясь на полученные данные PEST анализа, SWOT должен показать организации ее собственные возможности для роста во внешней среде, а также пути минимизации внутренних рисков в разрезе внешних угроз.

Узел **Алгоритмы и инструменты фандрайзинга** – это набор профильных методов, позволяющих НКО выбрать правильные способы фандрайзинга. Перечисленные ниже инструменты являются разработками автора статьи. К ним относятся

- Маркетинговый тип НКО: «Адресный спасатель», «Программный провайдер», «НКО по развитию», «Адвокат-защитник», смешанный тип. Эта типология описана автором в книге «Собирай людей – деньги придут». Тип НКО влияет на то, какую фандрайзинговую модель стоит выбрать.
- Алгоритм выбора подходов к фандрайзингу в виде двухступенчатой («проси и получай») или трехступенчатой («разъясняй, проси и получай») стратегии.

К примеру, Адресным спасателям рекомендуется применять подход «проси и получай», а для Программных провайдеров большое значение имеет, как общество воспринимает тематику НКО.

- Формирование профиля доноров, их потребностей и мотиваций;
- Расчет очередности разработки источников финансирования с точки зрения готовности внешней среды и эффективности вложенных ресурсов;
- Выбор форм и методов работы с донорами разных типов: письма-обращения, рассылки, мероприятия, таргетированная реклама, посты в соцсетях, акции и кампании, телемаркетинг и др.

Блок **Рекомендации по PR и продвижению НКО** вносит существенные акценты, важные для фандрайзинга, в работу сотрудников по коммуникациям. Достаточно часто PR служба, отражая работу НКО

с благополучателями, подчеркивает ее успешность и эффективность, но фандрайзинг остается за пределами освещения. СМИ обращают внимание на адресные сборы и на фандрайзинговые события, если в них принимают участие знаменитости. Таким образом, создается мнение, что НКО не нужна поддержка.

АЛГОРИТМ ОПРЕДЕЛЕНИЯ СТРАТЕГИИ ФАНДРАЙЗИНГА

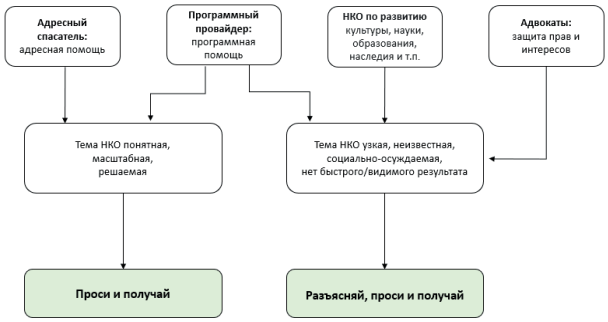


Рис. 1.

Раздел **Целевые показатели образа результата** содержит измеримые финансовые и нефинансовые параметры, которые могут быть достигнуты в результате реализации стратегических планов. Финансовые параметры включают объемы собранных средств в рублях из различных источников по категориям: от физических лиц, компаний и корпораций, гранты и др. Нефинансовые показатели отражают в цифрах те виды деятельности, которые необходимо вести для получения денежных результатов. Например, количество массовых частных доноров, крупных частных доноров, волонтеров-фандрайзеров, рассылок, мероприятий, публикаций, звонков и встреч.

Пример таблицы показателей.

Таблица

Показатели	2024	2025		янв.25		фев.25		мар.25		апр.25	
	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Финансовые показатели											
Средства, привлеченные от компаний											
Товары и услуги, эквивалент в рублях											
Гранты от компаний											
ИТОГО											
Нефинансовые показатели											
Количество корпоративных партнёров											
Количество повторных пожертвований											
Количество новых партнеров											
Количество проведенных встреч											
Количество рассылок											

Этот инструмент управления позволяет контролировать исполнение планов, корректировать их, определять нагрузку сотрудников и др. По мере накопления результатов можно оценивать собственно эффективность (KPI) работы фандрайзинга в НКО, анализировать, делать выводы.

Структура и ориентиры по бюджету дадут картину финансовых потоков. В приходной части бюджета указываются основные источники ожидаемых денежных приходов, в расходной, соответственно, группируются статьи расходов. Обязательным является включение расходов на фандрайзинг: зарплаты фандрайзеров, абонентские платежи на провайдеров рассылок, CRM, техподдержку сайта и мн. другие. Наличие ориентиров по бюджету отсекает лишние или избыточные информационные потоки внутри НКО, расставляет приоритеты, придает структурированный вид разрозненным и несогласованным действиям внутри НКО. Это также удобный инструмент управления коллективом, закрепления коллективной и индивидуальной ответственности, мониторинга и контроля.

Структура организации, или Органиграмма, является графическим изображением связей между должностями, отделами и сотрудниками. Она визуализирует иерархию, роли, обязанности и подотчетность. Ее наличие поможет руководителям дисциплинировать коллектив, перейти от состояния «мы – семья/друзья» к «мы – рабочий коллектив» (рис. 2).



Рис. 2. Органиграмма типового отдела фандрайзинга

Блок **Дорожная карта (ДК)** – это мостик от объемного и детализированного текста стратегии к конкретным действиям по ее внедрению. Именно слабое внедрение не позволяет организации использовать потенциал стратегии в полной мере. ДК визуально разбивает процесс внедрения стратегии на последовательные действия и ключевые контрольные точки, отображенные в виде календарного графика. ДК отображает общую картину в виде крупных блоков, а не мелких тактических шагов.

Преимущества стратегии, созданной по методологии «Линейка сборки фандрайзинговой стратегии»

Стратегия, созданная по методологии Линейки обладает рядом преимуществ. Она помогает НКО принимать «трудные» решения, что продолжать делать, а от чего можно отказаться. Является ориентиром в случае разногласия мнений внутри команды.

Этот документ интегрирует функции маркетинга, фандрайзинга и управления в единую систему, что повышает оперативность и качество работы коллектива. Во времена быстрых изменений такая стратегия обеспечивает адаптивность к новым условиям, помогая гибко и быстро реагировать, подбирать оптимальные форматы фандрайзинга.

Стратегию можно взять в обоснование бюджета (особенно при его увеличении), сформировать на ее базе операционный план и построить систему контроля. Она помогает разграничить сферы ответственности сотрудников.

Новым сотрудникам документ стратегии даёт общий обзор, помогает сориентироваться в текущем моменте и знакомит их с долгосрочными планами. Она несёт мотивирующий и объединяющий эффект для команды. Наконец, такая стратегия включает в себя шаблоны для ключевых инструментов развития и управления фандрайзингом.

Методология Линейки создает сильный документ – стратегию привлечения ресурсов, рассчитанную на всех участников НКО: от учредителей до рядовых сотрудников. Она систематизирует и упорядочивает работу НКО с донорами, снимает экзистенциальные вопросы и вдохновляет команду на развитие.

Литература

1. Ирина Меньшенина «Собирай людей – деньги придут. Осознанный фандрайзинг, или Мастер-книга о том, как собирать деньги на благотворительность», Издательство «Литрес», 2020
2. Ицхак К. Адизес «Управление жизненным циклом корпорации», Издательство «Питер», 2011
3. Дмитрий Поликанов «НКО. Как устроены некоммерческие организации», Издательство «Бомбора», 2022
4. Michael Moody, Beth Breeze “The Philanthropy Reader”. Routledge Taylor and Francis Group, London and New York, 2016
5. James A. Phills, Jr. “Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations”. Oxford University Press, New York, 2005
6. Федеральный закон «О благотворительной деятельности и добровольчестве (волонтерстве)» от 11.08.1995 N 135-ФЗ https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7495/
7. Фонд Президентских Грантов https://xn-80afcdbalict6afooklqi5o.xn – p1ai/
8. Благотворительный фонд Владимира Потанина https://fondpotanin.ru/
9. Благотворительный фонд Константина Хабенского https://bfkh.ru/
10. https://rusfond.ru/ Благотворительный фонд помощи тяжелобольным детям, сиротам и инвалидам «Русфонд»
11. Благотворительный фонд «Подари жизнь» https://podari-zhizn.ru/ru
12. Благотворительный фонд помощи бездомным животным «Ника» https://fond-nika.ru/
13. Благотворительный фонд сохранения культурного наследия «Белый Ирис» https://nasledie-iris.org/
14. Благотворительный фонд «Второе дыхание» https://vtoroe.ru/
15. Благотворительный фонд «Синдром любви» https://sindromlubvi.ru/
16. Дайджест «Фандрайзер для НКО и НКО для фандрайзера: особенности профессии» https://fondpotanin.ru/upload/iblock/1bc/t3a5b68bl1p17fz7do4pwcw3k8zhuhpz.pdf
17. GIVR CRM https://givr.ru/
18. Сервис управленческого учёта для НКО https://lemonpie.tech/
19. АСИ «Инструкция: стратегическое планирование для НКО» https://asi.org.ru/2021/05/31/instrukcziya-strategicheskoe-planirovanie-dlya-nko/

20. АСИ «Проблемы в НКО: долгосрочные планы в нестабильные времена» https://asi.org.ru/2023/01/30/problemy-nko-dolgosrochnye-plany-v-nestabilnye-vremena/

21. Русфонд «Ищем выход. Пять проблем НКО и пути их решения» https://rusfond.ru/issues/948

22. Киберленинка «Основа методологии стратегического планирования и методики управления в некоммерческой организации» https://cyberleninka.ru/article/n/osnova-metodologii-strategicheskogo-planirovaniya-i-metodiki-upravleniya-v-nekommercheskoy-organizatsii

23. Технология Добра «Фандрайзинг для НКО: методы привлечения денег» https://xn-80abfedtavrkbe1aq0c.xn – p1ai/blog/fandraizing-dlia-nko-metody-privleceniia-deneg

24. «Маркетинговая ориентация как фактор результативности фандрайзинга в российских некоммерческих организациях» https://www.dissercat.com/content/marketingovaya-orientatsiya-kak-faktor-rezultativnosti-fandraizinga-v-rossiiskikh-nekommerch

25. «Алгоритм разработки стратегии развития» https://strategium.space/news/razrabotka-strategii-etapy-metody/

26. Ляндау Ю.В. Этапы развития процессного подхода к управлению в информационную эпоху Наука и бизнес: пути развития. 2013. № 10 (28). С. 98–103.

27. Исаева К.В., Селянская Г.Н., Пономарев М.А., Ляндау Ю.В. Формирование проектной среды обучения в РЭУ им. Г.В. Плеханова Качество образования. 2016. № 10. С. 10–13.

FEATURES OF THE METHODOLOGY FOR DEVELOPING A FUNDRAISING STRATEGY IN A NONPROFIT ORGANIZATION, ITS ROLE IN NGO MANAGEMENT, AND IN IMPROVING WORK EFFICIENCY

Menshenina I.L.
Plekhanov Russian University of Economics, Charity Solutions Consulting

The article analyzes the methodology for developing a systemic fundraising strategy in NPOs to attract funding from individuals and legal entities. Emphasis is placed on a systematic approach to fundraising management considering NPO specifics. Key strategy aspects are described based on Russian/international experience, publications, statistics, and the author's extensive practice in leading NPOs. Case studies of Russian foundations are provided.

Keywords: fundraising, strategy, NPO, donations, methodology.

References

1. Irina Menshenina, "Gather People – The Money Will Come. Conscious Fundraising, or a Master Book on How to Raise Money for Charity," Litres Publishing House, 2020

2. Ichak K. Adizes, "Corporate Lifecycle Management," Piter Publishing House, 2011

3. Dmitry Polikanov, "NPOs. How Nonprofit Organizations Work," Bombora Publishing House, 2022

4. Michael Moody and Beth Breeze, "The Philanthropy Reader." Routledge Taylor and Francis Group, London and New York, 2016

5. James A. Phills, Jr., "Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations." Oxford University Press, New York, 2005

6. Federal Law "On Charitable Activity and Volunteering" of August 11, 1995, No. 135-FZ https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_7495/

7. Presidential Grants Fund https://xn-80afcdbalict6afooklqi5o.xn – p1ai/

8. Vladimir Potanin Charitable Foundation https://fondpotanin.ru/

9. Konstantin Khabensky Charitable Foundation https://bfkh.ru/

10. https://rusfond.ru/ Charitable Foundation for Assistance to Seriously Ill Children, Orphans, and the Disabled "Rusfond"

11. Charitable Foundation "Give Life" https://podari-zhizn.ru/ru

12. Charitable Foundation for Assistance to Homeless Animals "Nika" https://fond-nika.ru/

13. Charitable Foundation for the Preservation of Cultural Heritage "White Iris" https://nasledie-iris.org/

14. Charitable Foundation "Second Wind" https://vtoroe.ru/

15. Charitable Foundation "Sindrom Lyubvi" https://sindromlubvi.ru/

16. Digest "Fundraiser for NGOs and NGOs for Fundraisers: Features of the Profession" https://fondpotanin.ru/upload/iblock/1bc/t3a5b68bl1p17fz7do4pwcw3k8zhuhpz.pdf

17. GIVR CRM https://givr.ru/

18. Management accounting service for NGOs https://lemonpie.tech/

19. ASI "Instructions: Strategic Planning for NGOs" https://asi.org.ru/2021/05/31/instrukcziya-strategicheskoe-planirovanie-dlya-nko/

20. ASI "Problems in NGOs: Long-Term Plans in Unstable Times" a.https://asi.org.ru/2023/01/30/problemy-nko-dolgosrochnye-plany-v-nestabilnye-vremena/

21. Rusfond "Looking for a Way Out." Five Problems of NPOs and Ways to Solve Them" https://rusfond.ru/issues/948

22. Cyberleninka "The Basis of the Methodology of Strategic Planning and Management Techniques in a Non-Profit Organization" https://cyberleninka.ru/article/n/osnova-metodologii-strategicheskogo-planirovaniya-i-metodiki-upravleniya-v-nekommercheskoy-organizatsii

23. Technology of Good "Fundraising for NPOs: Methods of Raising Money" https://xn-80abfedtavrkbe1aq0c.xn – p1ai/blog/fandraizing-dlia-nko-metody-privleceniia-deneg

24. "Marketing Orientation as a Factor in Fundraising Effectiveness in Russian Non-Profit Organizations" https://www.dissercat.com/content/marketingovaya-orientatsiya-kak-faktor-rezultativnosti-fandraizinga-v-rossiiskikh-nekommerch

25. "Algorithm for Developing a Development Strategy" https://strategium.space/news/razrabotka-strategii-etapy-metody/

26. Lyandau Yu.V. Stages of Development of a Process-Based Approach to Management in the Information Age Science and Business: Paths of Development. 2013. No. 10 (28). Pp. 98–103.

27. Isaeva K.V., Selyanskaya G.N., Ponomarev M.A., Lyandau Yu.V. Formation of a Project-Based Learning Environment at the Plekhanov Russian University of Economics Quality of Education. 2016. No. 10. Pp. 10–13.

Факторы, влияющие на выбор инструментов реализации рыночной стратегии развития в отечественной региональной банковской сфере

Низамиди Максим Евгеньевич,
бакалавр, студент магистратуры направления «Проектный менеджмент» Финансового университета при Правительстве РФ, Краснодарский филиал
E-mail: nizamidi.050902@mail.ru

Грибок Наталья Николаевна
к.истор.н., доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ, Краснодарский филиал
E-mail: z-gribok@yandex.ru

Статья посвящена анализу современных тенденций и особенностей региональных банков, а также методы и подходы, применяемые для эффективного выбора инструментов стратегического развития. Особое внимание уделяется анализу влияния внутренних и внешних факторов на процесс принятия решений, что позволяет выявить ключевые аспекты оптимизации рыночной стратегии в условиях динамично меняющейся финансовой среды, а также даст рекомендации предприятиям принимать более обоснованные управленческие решения в области стратегического развития. Предложенный комплексный инструментарий способствует росту конкурентоспособности кредитных организаций, обеспечивая их долгосрочную устойчивость и планомерное расширение доли присутствия на целевых рынках.

Ключевые слова: рыночная стратегия развития, факторы развития, внешние факторы, внутренние факторы, региональные банки, инструменты реализации стратегии.

Введение

На сегодняшний день российская банковская сфера сталкивается с различными преградами, которые характеризуются высоким уровнем конкуренции и неопределенностью. Прошедший год был настоящим испытанием для экономического рынка: повышение ключевой ставки, ужесточение регуляторных требований и многое другое. Однако при всех вызовах, финансовый сектор остался непоколебим и научился гибко подстраиваться под актуальные запросы.

Одна из ключевых задач, которая стоит сейчас перед этим рынком – это бесперебойная работа денежного механизма, быстрое лавирование между новыми ограничениями и грамотное введение клиентского сервиса. Это может быть реализовано посредством обеспечения устойчивого развития и роста этих организаций, преимущественно региональных банков. Почему именно их? На практике они обладают более точечной экспертизой и быстрее реагируют на запросы бизнеса.

Актуальность исследования связана с тем, что банковский рынок на сегодняшний день сталкивается с ужесточенными ограничениями, а выбор действительно эффективных инструментов, позволяющих нивелировать эти трудности, остается ситуативным, без наличия какой-либо инновационной техники применения или методологии использования. В текущей ситуации, несмотря на постоянную важность оптимального использования всех доступных ресурсов в ежедневной деятельности, критически необходимым становится создание системы управления, которая позволяет компаниям быстро реагировать и успешно приспосабливаться к непрерывно меняющимся внешним условиям.

Целью исследования является разработка модели выбора оптимальных инструментов рыночной стратегии и актуализация факторов внутренней и внешней среды, оказывающих существенное влияние на принятие решения в выборе инструментов реализации рыночной стратегии развития региональных банковских организаций.

В статье были поставлены следующие задачи:

1. Обобщить имеющиеся знания о факторах, влияющих на выбор инструментов реализации рыночной стратегии развития в целом.
2. Представить модель, описывающую взаимосвязь между факторами и инструментами реализации банковской рыночной стратегии.
3. Сделать аналитический обзор и дать рекомендации по стратегии использования рыночных инструментов развития предприятий.

В рамках исследования были применены такие методологии, как: анализ научной литературы для формирования теоретической базы; системный и сравнительный анализ для классификации факторов и выявления закономерностей; экспертные оценки и изучение практических кейсов (case study) для сбора эмпирических данных и выработки рекомендаций.

В работе будут подробно рассмотрены теоретические основы формирования рыночных стратегий в банковской сфере, особенности функционирования регионального банковского сектора России, а также специфические факторы, влияющие на выбор инструментов их реализации. Будет проведён анализ современных инструментов, применяемых в различных регионах, а также разработана методика систематизации факторов выбора. Итогом станет разработка модели, позволяющей оптимизировать процесс принятия решений о выборе инструментов с учётом комплексного влияния внутренних и внешних факторов.

Для начала необходимо разобрать определение «рыночной стратегии» не только в общепринятом смысле, но и через призму банковской сферы.

К примеру, Добролежа Е. В описывает «рыночную стратегию» как стратегию поведения компании на рынке [3]. Б.Г. Литвак считает, что рыночная стратегия – это система мер, осуществляемых фирмой для расширения своей сбытовой деятельности и повышения её эффективности [6]. Также по В.М. Пурлику рыночная стратегия – это комплекс долгосрочных целей и действий по их достижению предприятиями, связанный с функционированием в рыночных условиях [8]. Эти трактовки легли в основу понимания долгосрочного характера и комплексности понятия «рыночная стратегия».

В банковской же сфере «рыночная стратегия» является комплексным планом действий для достижения бизнес-целей, охватывающий разработку продуктов, ценообразование, продвижение, выбор каналов дистрибуции и построение отношений с клиентами.

Обобщая эти подходы, для целей настоящего исследования под рыночной стратегией понимается долгосрочный, комплексный план, направленный на продвижение продуктов или услуг, привлечение целевой аудитории, укрепление конкурентоспособности и включающий в себя целый комплекс инструментов для реализации поставленных целей и задач. Именно на этих инструментах и сфокусировано исследование.

Инструменты реализации стратегии развития предприятия – это методы, системы, процессы и люди, которые помогают воплотить стратегические планы в реальные действия.

Если говорить о методах, что здесь следует обратить внимание на стратегическое планирование. Поэтапный процесс определения направлений развития бизнеса, разработки плана на несколько лет вперёд. Некоторые инструменты:

– матрица Ансоффа – помогает выбрать направление развития на этапе разработки, продумывает возможные варианты с учётом ресурсов бизнеса;

– система сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) – превращает стратегические цели в задачи, конкретизирует их по направлениям: финансовые показатели, лояльность клиентов, бизнес-процессы и др.;

– дорожная карта – конкретный план действий, список задач с дедлайнами.

– системы поддержки стратегического контура управления, такие как: бизнес-моделирование, системы мониторинга, системы управления эффективностью бизнеса (Corporate Performance Management, CTM).

Важно отметить, что реализации стратегии происходит за счет человеческих усилий: еженедельных заседаний с руководством, где вырабатывают единый план действий или разработки ключевых показателей эффективности (KPI). Эти инструменты связаны с стратегическим управлением и направлены на достижение целей предприятия в условиях меняющейся внешней среды [2].

Выбор инструментов реализации рыночной стратегии развития любого предприятия происходит под влиянием внешних и внутренних факторов воздействия. Внешние факторы организации – это субъекты и силы за пределами организации, которые влияют на её деятельность. Внутренние факторы, влияющие на организацию, – это все аспекты, которые существуют внутри компании и влияют на её функционирование [4]. Однако, поскольку факторы как внешней, так и внутренней среды находятся в постоянной динамике, то необходимость их исследования и изучения является постоянной задачей специалистов. Так, внутренние факторы связаны с деятельностью организации и включают, например:

– новую бизнес-стратегию;
– слияние или поглощение;
– необходимость повышения эффективности;
– реорганизацию структуры;
– внедрение новых технологий для улучшения работы компании.

Внешние факторы требуют постоянного анализа рыночного давления, действий конкурентов, технологических прорывов, законодательных нововведений, кризисов экономического и политического характера [10].

Таким образом, в целях выявления актуальных возможностей и современных угроз для жизнедеятельности любого предприятия, повышения его конкурентоспособности, повышения эффективности использования производственных ресурсов и для укрепления ресурсного потенциала бизнеса необходимо развивать теоретические исследования внешних и внутренних факторов, влияющих на выбор инструментов реализации рыночной стратегии развития предприятий [9].

Политическая и экономическая нестабильность, а также цикличность экономического развития регионов в России требуют от региональных банков способности к гибкому реагированию на внешние вызовы посредством адаптации используемых инструментов реализации стратегии [7]. В этом контексте укрепление финансового потенциала регионов через развитую банковскую систему является одним из ключевых факторов поддержки социально-экономического развития субъектов Федерации.

Весной 2025 года региональные банки показали свои отчеты, по результатам которых, в целом, как отметили многие аналитики, степень участия государства в банковском секторе должна уменьшаться, чтобы дать возможность развитию мелким и средним банкам, в том числе и региональным [3]. Из-за огромной диспропорции развития региональных банков происходит замедление финансово-кредитного механизма на всем рынке. Это будет большим упущением для всей банковской системы, если не будет определено четкое понимание какой стратегии необходимо придерживаться и в пользу какого инструмента реализации этой стратегии сделать выбор региональным банкам. К примеру, руководство «СПБ Банк» полагает, что предпринимаются все меры по поддержанию экономической устойчивости Банка в текущих условиях. Еще один региональный банк – «Азиатско-тихоокеанский банк», по мнению рейтингового агентства «RA-expert» вошел в список с рейтингом ruBBB+, что тоже говорит о стабильном темпе развития банка.

Учитывая изложенное, перед региональными банками встаёт задача выбора таких инструментов реализации стратегии, которые не только учитывают внутренние ресурсы и возможности, но и отражают специфику региональной экономики, уровень конкуренции и требования регуляторов [1]. Для начала выделим два ключевых направления факторов, которые влияют на развитие рынка банковских услуг:

Во-первых, это внешние факторы. К ним, в данном исследовании были отнесены:

1) экономические факторы;
2) государственно-правовые факторы;
3) макроэкономические факторы;
4) социальные факторы.

Во-вторых, внутренние или как еще их можно назвать «внутрибанковские» факторы.

Внутренние факторы включают финансовую устойчивость банка, выраженную через оценку и управление рисками. Финансовая стратегия должна обеспечивать минимизацию потерь и стабилизацию деятельности, что требует применения инструментов контроля, планирования и мотивации для поддержания заданных параметров деятельности и своевременного предупреждения кризисных ситуаций [5].

В итоге, систематизация факторов выбора инструментов реализации рыночной стратегии выделяет несколько ключевых групп: финансово-рисковые и организационные возможности банка; стратегические цели, миссия и сегментация рынка; характеристики внешней среды, регулирующие требования и конкурентное давление; маркетинговые условия и уровень цифровизации; особенности инвестиционной политики и риск-менеджмента. Их комплексное и сбалансированное рассмотрение позволит в аналитической части исследования сформировать адекватную модель выбора инструментов, повышающую эффективность реализации стратегии в региональной банковской сфере.

Кейс-исследования показывают, что региональные финансовые институты активно внедряют цифровые технологии для повышения операционной эффективности и качества клиентского сервиса. Например, банки из экономически развитых регионов, такие как «СПБ Банк» и «Банк Кубань Кредит», используют комплексные IT-решения для оптимизации процессов и адаптации инструментов стратегического учёта, что способствует снижению издержек и более точному управлению рисками.

Одной из ключевых проблем остаётся неравномерность распределения банковских услуг между регионами, что обусловлено высокими затратами на создание и обслуживание филиальной сети. Реальные практики работы региональных банков свидетельствуют о высоком уровне внимания к комплексной рейтинговой оценке эффективности деятельности [1]. Региональные банки России используют соответствующие инструменты стратегического развития, адекватные требованиям как внутренних, так и международных регуляторов. Несмотря на разрыв в уровне технической оснащённости и степень цифровизации между регионами, общий тренд направлен на расширение спектра услуг и улучшение их качества с помощью цифровых технологий и оптимизации процессов.

Результат исследования

Целью разработки модели выбора оптимальных инструментов реализации рыночной стратегии в региональной банковской сфере является создание практического инструмента, позволяющего обеспечить согласованность стратегических целей с внутренними ресурсами и внешними условиями рынка. Модель ориентирована на повышение эффективности принятия управленческих решений, обеспечивая адекватный подбор инструментов, которые максимизируют конкурентные преимущества и минимизируют риски с учётом специфики регионального банковского сектора.

Основу модели составляет интеграционный подход, объединяющий оценку динамических способностей банка, финансовое стратегическое планирование и аналитические методы. Центральным элементом является анализ финансовой составляющей кредитной деятельности, который включает обеспечение кредитного процесса, минимизацию кредитных рисков, оценку сформированных резервов и устойчивость капитальной базы. В процессе выбора инструментов применяется комплекс аналитических методов. SWOT-анализ выявляет внутренние возможности и угрозы, позволяя формировать инструментарий для реализации стратегии, направленной на использование сильных сторон и нейтрализацию слабостей. Матричные и портфельные модели обеспечивают структурированное распределение ресурсов

по ключевым направлениям и продуктам, позволяя оптимизировать вложения и повысить отдачу.

Ключевые компоненты модели включают:

1. Финансово-экономический блок, отвечающий за оценку финансовой устойчивости, структуру капитала и уровни рисков.
2. Блок оценки динамических способностей, который определяет гибкость и скорость адаптации ресурсов банка к изменяющимся условиям.
3. Стратегический блок, в котором происходит выбор типа стратегии с учётом конкурентной позиции и целей развития.
4. Аналитический блок, при интеграции со SWOT-анализом.
5. Коммуникационный блок, где проводится беспрерывный сбор обратной связи, чтобы при необходимости корректировать выбор инструментов.

Для практического применения модель может быть реализована как программный комплекс с модулями сбора данных, аналитики и визуализации, что обеспечивает удобный интерфейс для менеджеров региональных банков и повышает скорость принятия решений. Такой подход позволяет адаптировать инструментарий в зависимости от изменений макроэкономических условий, регуляторных новаций и внутренних трансформаций банковской организации.

В целом, для эффективного применения модели выбора оптимальных инструментов стратегического развития региональным банкам рекомендовано придерживаться следующих практических принципов:

– Пошаговая автоматизация с выделением ключевых бизнес-процессов, позволяющая минимизировать риски и повысить качество решений;

– Использование гибких когнитивных моделей с учётом доверия клиентов и особенностей регионального бизнеса;

– Интеграция и синхронизация информационных систем с внешними источниками и обеспечение обратной связи для контроля результата;

– Формирование мультидисциплинарных рабочих групп с непрерывным обучением и адаптацией моделей к изменениям;

– Постоянное обновление и адаптация методик оценки финансового состояния с использованием современных аналитических и когнитивных инструментов.

Использование данной модели способствует систематизации процесса выбора инструментов, снижает влияние субъективных факторов и обеспечивает доказательную базу для стратегических решений. Применение модели на примерах российских региональных банков продемонстрировало её эффективность в балансировании роста и безопасности, а также повышении конкурентоспособности за счёт оптимального сочетания финансовых, маркетинговых и операционных инструментов.

В итоге разработанная модель интегрирует финансовое стратегическое планирование и оценку динамических способностей с продвинутыми аналитическими методами, что позволяет региональным банкам системно выбирать и адаптировать инструменты реализации рыночной стратегии для достижения устойчивого развития и долгосрочных конкурентных преимуществ.

Подводя итог, региональные банки России сталкиваются с уникальным набором вызовов, определяющих их деятельность и конкурентоспособность. Среди ключевых внешних факторов выделяется интенсивная конкуренция со стороны федеральных банков, обладающих значительными финансовыми ресурсами и широкой сетью отделений. Региональные банки преодолевают этот барьер, специализируясь на потребностях местного бизнеса, предлагая продукты и услуги, адаптированные к региональной специфике, и обеспечивая персонализированное обслуживание, особенно для малого и среднего бизнеса, что часто недоступно в крупных федеральных структурах. Партнерство с местными органами власти, участие в региональных программах поддержки бизнеса и социальной сферы также способствуют укреплению лояльности клиентов и формированию позитивного имиджа.

Экономическая ситуация в регионе оказывает существенное влияние на деятельность региональных банков. Экономический спад, высокий уровень безработицы или низкие доходы населения негативно сказываются на кредитоспособности заемщиков и снижают спрос на банковские услуги. Для преодоления этих сложностей региональные банки диверсифицируют кредитный портфель, ужесточают требования к заемщикам, предоставляя кредиты только надежным клиентам, и разрабатывают программы реструктуризации долгов для заемщиков, столкнувшихся с финансовыми трудностями.

Среди внутренних факторов, с которыми сталкиваются региональные банки, можно выделить недостаточный капитал, что ограничивает возможности развития новых продуктов и услуг, расширения сети отделений и инвестиций в IT-инфраструктуру. Для решения этой проблемы банки привлекают инвесторов, реинвестируют прибыль в увеличение капитала и рассматривают возможность слияний и поглощений для расширения масштаба деятельности. Ограниченные ресурсы, в том числе недостаток квалифицированных кадров и доступа к информации, преодолеваются за счет обучения и развития персонала, привлечения специалистов из других регионов и использования аутсорсинга для сокращения издержек и повышения эффективности. Неэффективное управление рисками может привести к финансовым потерям и ухудшению репутации. Региональные банки внедряют современные системы управления рисками, соответствующие требованиям ЦБ РФ, регулярно проводят мониторинг и оценку рисков, и повышают квалификацию сотрудников в области управления рисками.

Данная работа, исследуя факторы, влияющие на выбор инструментов реализации рыночной стратегии развития, вносит вклад в развитие как теоретических знаний, так и практических инструментов управления организацией.

Разработка модели выбора инструментов обеспечила упорядоченный подход к оценке влияния внутренних и внешних факторов, позволяя выявлять приоритетные направления развития и концентрировать ресурсы банка на наиболее значимых аспектах. Создание модели выбора оптимальных инструментов стало значимым практическим шагом, направленным на повышение качества управленческих решений за счет интеграции финансового планирования, оценки динамических способностей и использования продвинутых аналитических методов.

Практические рекомендации по применению модели способствуют снижению организационных и технологических барьеров в региональных банках, оптимизируют процессы принятия решений и обеспечивают адаптацию стратегии к меняющимся условиям рынка. Прогнозирование эффективности выбранных инструментов позволяет формировать системный контроль результатов и своевременно вносить коррективы, что повышает устойчивость банков к внешним вызовам и усиливает конкурентные позиции.

Перспективы развития моделей оценки эффективности лежат в направлении повышения гибкости и адаптивности за счёт использования искусственного интеллекта и машинного обучения. Такие технологии позволят более точно учитывать многообразие факторов, динамику рыночных условий и особенности кредитного портфеля, расширяя возможности сценарного анализа.

Литература

1. Быстряков А.Я., Греков И.Е., Койка К.А. Стратегии развития региональных банковских рынков / А.Я Быстряков, И.Е. Греков, К.А. Койка // Учет и статистика. 2022. № 3(67). С. 15–23.
2. Валишин Ф.А. Корпоративное управление в системе стратегического менеджмента организации / Ф.А. Валишин // Молодой ученый. 2020. № 23 (313). С. 362–370.
3. Добролежа Е.В. Региональные особенности развития банковского сектора России / Е.В. Добролежа // Финансовые исследования. 2002. № 4. С. 8–11.
4. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ: учеб. Для вузов – М.: Издательство Юрайт, 2025. – С. 453.
5. Королева М.Л. Формирование стратегии развития коммерческого банка в современных условиях / М.Л. Королева // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2021. № 1 (47). С. 123–131.
6. Литвак Б.Г. Стратегическое планирование и прогнозирование: учеб. Для бакалавров. – М.: Издательство Юрайт, 2025. – С. 139.
7. Малахов И.О. Проблемы конкурентоспособности региональных банков / И.О. Малахов, Р.Ш. Тимерханов / Вести научных достижений. Экономика и право. 2020. № 3. С. 116–119.
8. Пурлик В.М. Управление эффективностью деятельности организации: учеб. для бакалавров – М.: Издательство Юрайт, 2025. – С. 207.
9. Салехов А.И. Стратегия развития современного предприятия / А.И. Салехов // Молодой ученый. 2023. № 20 (467). С. 291–296.
10. Шестакова Я.А. Глобальная нестабильность и проблемы стратегического менеджмента / Я.А. Шестакова // Молодой ученый. 2022. № 19 (414). С. 201–203.

FACTORS INFLUENCING THE CHOICE OF INSTRUMENTS FOR IMPLEMENTING THE MARKET DEVELOPMENT STRATEGY IN THE DOMESTIC REGIONAL BANKING SECTOR

Nizamidi M.E., Gribok N.N.
Financial university under the government of Russian Federation, Krasnodar branch

This article analyzes current trends and characteristics of regional banks, as well as methods and approaches used to effectively select strategic development tools. Particular attention is paid to analyzing the influence of internal and external factors on the decision-making process, which

allows us to identify key aspects of optimizing market strategy in a dynamically changing financial environment and provides recommendations for companies to make more informed management decisions regarding strategic development. The proposed comprehensive toolkit promotes the competitiveness of credit institutions, ensuring their long-term sustainability and systematic expansion of their market share in target markets.

Keywords: market development strategy, development factors, external factors, internal factors, regional banks, strategy implementation tools.

References

1. Bystryakov A.Ya., Grekov I.E., Koika K.A. Strategies for the Development of Regional Banking Markets / A. Ya. Bystryakov, I.E. Grekov, K.A. Koika // Accounting and Statistics. 2022. No. 3 (67). Pp. 15–23.

2. Valishin F.A. Corporate Governance in the System of Strategic Management of an Organization / F.A. Valishin // Young Scientist. 2020. No. 23 (313). Pp. 362–370.

3. Dobrolezha E.V. Regional Features of the Development of the Banking Sector of Russia / E.V. Dobrolezha // Financial Research. 2002. No. 4. Pp. 8–11.

4. Kazakova N.A. Modern Strategic Analysis: Textbook. For universities – M.: Yurait Publishing House, 2025. – P. 453.

5. Koroleva M.L. Formation of a commercial bank development strategy in modern conditions / M.L. Koroleva // Bulletin of the Volga University named after V.N. Tatishchev. 2021. No. 1 (47). P. 123–131.

6. Litvak B.G. Strategic planning and forecasting: textbook. For bachelors. – M.: Yurait Publishing House, 2025. – P. 139.

7. Malakhov I.O. Problems of competitiveness of regional banks / I.O. Malakhov, R. Sh. Timerkhanov / News of scientific achievements. Economics and law. 2020. No. 3. P. 116–119.

8. Purlik V.M. Management of the organization's performance: textbook. for bachelors – M.: Yurait Publishing House, 2025. – P. 207.

9. Salekhov A.I. Development Strategy of a Modern Enterprise / A.I. Salekhov // Young Scientist. 2023. No. 20 (467). P. 291–296.

10. Shestakova Ya.A. Global Instability and Problems of Strategic Management / Ya.A. Shestakova // Young Scientist. 2022. No. 19 (414). P. 201–203.

Интеллектуальные решения в управлении изменениями бизнес-процессов: применение NLP и распознавания речи для повышения эффективности коммерческих организаций

Раганян Артем Андреевич,
ФГБОУВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
E-mail: artyom.raganyan@bk.ru

Фомин Олег Антонович,
ФГБОУВО «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
E-mail: oleg.fomin.2000@bk.ru

В статье анализируется применение систем искусственного интеллекта, обработки естественного языка (NLP) и распознавания речи при трансформации бизнес-процессов в коммерческих компаниях. Особое внимание уделено практическим примерам, где эти технологии улучшают обмен информацией, разбор клиентских сведений, работу с документами, повышая эффективность операций и ускоряя выводы менеджеров. Подробно разобраны случаи из торговли, банковского дела, промышленности – они наглядно показывают выгоду от встраивания умных инструментов в рабочие циклы. При этом не обойдены риски: недостаточная верность распознавания, вопросы защиты персональных данных, равно как и потребность в разносторонней проверке итогов перемен. Такой подход подчеркивает баланс между возможностями и вызовами цифровизации.

Ключевые слова: Обработка естественного языка, анализ, распознавание речи, бизнес-процессы, интеллектуальные решения

Управление изменениями в бизнесе – процесс целенаправленный, который охватывает планирование, реализацию и закрепление нововведений в организационной структуре, и именно он определяет способность компании выживать в условиях нестабильности[1]. Бизнес-процессы, будучи основой любой коммерческой деятельности, постоянно подвергаются трансформации – будь то внедрение новых технологий, реструктуризация отделов или корректировка стратегий под рыночные сдвиги, – и без системного подхода к этим переменам эффективность падает, а риски растут.

Наблюдение за развитием коммерческих организаций показывает, что ключевые концепции управления изменениями складывались постепенно: от реактивных мер в ответ на кризисы XIX века, когда фабрики перестраивались под конвейер, до проактивных моделей сегодня, где изменения инициируются заранее. При этом центральное место занимает цикл Lewin'a – размораживание устоявшихся норм, переход к новому состоянию, замораживание достижений, – который подчеркивает психологический аспект: люди, процессы, культура должны синхронизироваться, иначе сопротивление персонала сведет на нет любые усилия.

Именно поэтому адаптация к новым условиям выходит за рамки технических решений, становясь вопросом выживания. Рынок, насыщенный конкуренцией и технологическими прорывами, не прощает инертности: компании, игнорирующие сдвиги – скажем, переход к цифровизации в ритейле или автоматизацию в логистике, – теряют долю, тогда как лидеры, освоившие гибкость, наращивают преимущества. Между тем реальные примеры, вроде трансформации традиционных банков в экосистемы с мобильными сервисами, демонстрируют, как своевременная адаптация превращает угрозы в возможности роста. Подобная логика приводит к пониманию, что управление изменениями – не разовая кампания, а непрерывный процесс, встроенный в стратегию фирмы, где каждое новшество оценивается по влиянию на операционную эффективность и долгосрочную устойчивость. Отсюда вытекает потребность в интеллектуальных инструментах, способных ускорить и оптимизировать эти переходы, – и здесь открывается поле для применения передовых технологий.

Интеллектуальные решения на базе искусственного интеллекта проникают в управление изменениями как катализаторы, ускоряющие анализ и корректировку бизнес-процессов, где обработка естественного языка (NLP) и распознавание речи выступают инструментами для работы с неструктурированными данными повседневной деятельности[4]. Представьте типичную ситуацию: менеджер проводит встречи, фиксирует обсуждения, а затем тратит часы на разбор заметок – здесь распознавание речи преобразует устные инструкции в структурированный текст, минимизируя потери информации и высвобождая время для стратегических задач. Любопытно, что NLP, разбирая тонкости речи – эмоции, контекст, скрытые смыслы, – позволяет автоматизировать мониторинг настроений сотрудников во время трансформаций, выявляя зоны сопротивления задолго до конфликтов. Анализ протоколов собраний или отзывов в чатах показывает, где возникают сомнения, а алгоритмы, опираясь на семантику, генерируют персонализированные планы коммуникации, снижая психологическое напряжение и повышая вовлеченность. При этом в крупных коммерческих структурах, вроде сетей розничной торговли, такие системы интегрируют голосовые команды в системы управления запасами, где устные указания мгновенно переводятся в операционные действия.

Наряду с этим распознавание речи упрощает документооборот при изменениях: контракты, инструкции, отчеты диктуются на ходу, а NLP проверяет их на соответствие корпоративным стандартам, исключая ошибки и ускоряя утверждение. Получается, что эти технологии формируют замкнутый цикл – от фиксации устных идей до их воплощения в процессах, – где скорость реакции на рыночные сдвиги возрастает в разы.

Характерна ситуация в call-центрах банков, где во время внедрения новых сервисов NLP анализирует тысячи разговоров, вычленяя паттерны жалоб и предлагая оптимизации скриптов, а распознавание речи обеспечивает точную транскрипцию для обучения персонала.

Особенно ярко возможности обработки естественного языка проявляются в автоматизации анализа данных при масштабных измене-

ниях, когда потоки документов – контракты, инструкции, отчеты о проектах – превращаются из хаоса в структурированные базы без ручного труда. Внедрение новой CRM-системы в торговой сети, например, требует анализа тысяч текстовых записей о клиентах: алгоритмы выделяют ключевые паттерны, классифицируют запросы, генерируют сводки, сокращая время на сортировку с недель до часов [5]. Характерна ситуация с американской сетью Walmart, где при переходе на облачную платформу Salesforce в 2018 году обработка естественного языка позволила проанализировать миллионы клиентских взаимодействий из старых баз данных, автоматически извлекая категории запросов – от жалоб на товар до предпочтений в доставке, – и сформировав чистую базу для новой системы всего за три дня вместо запланированных двух недель.

Из сказанного вытекает, что анализ клиентских отзывов становится точным инструментом корректировки процессов: в сфере услуг отели или службы доставки еды собирают отзывы в соцсетях и приложениях, где обработка естественного языка разбирает сентимент – радость от быстрой доставки или раздражение от задержек, – группируя жалобы по темам и предлагая приоритетные улучшения. Один крупный ритейлер, перестраивая логистику, таким образом выявил узкие места в цепочке поставок, оперативно скорректировав маршруты и подняв удовлетворенность на 20 процентов – данные подтверждают, что такие инсайты напрямую влияют на удержание аудитории. Подобная логика сработала в компании Domino's Pizza, которая в 2015 году внедрила систему анализа отзывов на базе IBM Watson: алгоритмы сканировали твиты и рецензии в Yelp, вычленяя 70 процентов негативных упоминаний о холодной пицце или поздней доставке, что привело к перестройке маршрутов курьеров и росту рейтинга на 15 процентов за год, – любопытно, как простая группировка по темам вроде «температура» или «время» дала менеджменту готовые рекомендации.

Помимо внешних источников, оптимизация внутренних коммуникаций меняет динамику трансформаций: в корпорациях с распределенными командами обработка естественного языка сканирует переписку в корпоративных чатах, выявляя пробелы в понимании задач, автоматически формируя FAQ или персональные напоминания[8]. Во время реорганизации производства на заводе это позволяет синхронизировать инструкции между сменами, минимизируя простои и ошибки, – сотрудники получают уточнения в реальном времени, а менеджеры видят общую картину согласованности. Обратимся к случаю Siemens на заводе в Амберге, где в 2017 году при цифровизации сборочных линий система на базе Microsoft Azure Cognitive Services проанализировала чаты и email-цепочки между сменами, выявив 40 процентов неоднозначных формулировок в инструкциях по монтажу, – в итоге сформированные FAQ сократили простои на 25 процентов, а ошибки в сборке упали вдвое, поскольку алгоритмы не только флаговали пробелы, но и предлагали унифицированные разъяснения для всех.

Наряду с производством, внутренний анализ коммуникаций помогает в глобальных реорганизациях: General Electric в 2019 году при слиянии подразделений использовала Google Cloud Natural Language для сканирования Slack-чаты тысяч сотрудников, группируя вопросы по темам вроде «изменение ролей» или «новые процессы», – это позволило создать 500 персональных напоминаний и FAQ, ускорив адаптацию на 30 процентов и снизив текучку кадров. Именно поэтому такие подходы, сочетая внешние и внутренние потоки данных, превращают хаос текстов в инструмент стратегических решений, где каждая выявленная паттерн – шаг к большей синхронности.

Если присмотреться к тому, как синхронизация инструкций через анализ текстов ускоряет реорганизации, становится ясно, что голосовой ввод данных дополняет эту картину, переводя устные взаимодействия в цифровой формат без задержек на набор. Распознавание речи в бизнес-процессах работает именно так – оно фиксирует диалоги с клиентами или коллегами, превращая их в структурированные записи, доступные для мгновенного поиска и анализа, что особенно ценно в ситуациях, где секунды решают исход звонка или совещания. Внедрение таких технологий улучшает контакт с клиентами, а заодно повышает скорость решений, поскольку менеджеры получают готовые транскрипты с ключевыми инсайтами прямо во время процесса[8].

Характерна ситуация в банке JPMorgan Chase, где с 2020 года система на базе Google Cloud Speech-to-Text интегрирована в колл-центры для обработки 10 миллионов звонков ежегодно: операторы говорят с клиентами о кредитах или спорах, а распознавание в реальном времени транскрибирует речь, выделяя срочные фразы вроде «счет заблокирован» или «нужна помощь срочно», – это сократило среднее время обработки запроса на 40 процентов, поскольку супервизоры видели транскрипты живьем и подсказывали решения через чат. Между тем, в сфере логистики Maersk в 2019 году при оптимизации цепочек поставок ввели распознавание речи от Nuance для складских работников: сотрудники диктовали статусы грузов по рациям, система преобразовывала голос в данные для ERP, минимизируя ошибки ручного ввода, – в итоге точность учета выросла на 25 процентов, а время на фиксацию отгрузок сократилось вдвое.

Любопытно, что параллельно такие инструменты синхронизируют распределенные команды: в Starbucks во время развертывания голосовых киосков в 2018 году на базе Amazon Lex технология распознавала заказы клиентов на 12 языках, передавая их бэк-офису для мгновенной корректировки запасов, – за первый год это ускорило обслуживание на 20 процентов в пиковые часы, а данные о предпочтениях напитков стали основой для перераспределения поставок по кафе. Отсюда понятно, почему распознавание речи, усиливая текстовый анализ, создает замкнутый цикл обработки информации – от голоса через транскрипт к действию, где каждая зафиксированная фраза питает общую картину бизнес-процессов.

Когда голосовые данные начинают питать общую картину бизнес-процессов, возникает потребность в их сплаве с обработкой текстов – интеграция таких технологий в существующие цепочки требует поэтапного встраивания, где API распознавания речи связываются с модулями анализа естественного языка, а итоговые инсайты вливаются в ERP или CRM без разрывов. Подходы здесь вытекают из гибридных платформ: сначала тестируют на малых объемах, скажем, в одном колл-центре, затем масштабируют через микросервисы, обеспечивая совместимость с legacy-системами via Kafka или аналогичные очереди сообщений. Проблемы неизбежны – от низкой точности на шумных записях до несогласованности данных, – однако решения лежат в дообучении моделей на корпоративных корпусах и создании буферов валидации.

Впрочем, картина усложняется, когда речь заходит о реальных внедрениях: в компании Zappos при интеграции Amazon Transcribe с их Zendesk в 2021 году столкнулись с проблемой ложных срабатываний на сленге клиентов – точность падала до 75 процентов на звонках с акцентами, но после дообучения модели на 500 тысячах внутренних транскриптов и добавления человеческой модерации для спорных фрагментов система стабилизировалась, ускорив обработку тикетов на 35 процентов. Аналогично, в Deutsche Bank во время сплава Speechmatics с их SAP в 2022 году выявилась несинхронность – голосовые записи из трейдинг-зала запаздывали в аналитику на минуты, – ввели edge-вычисления на локальных серверах для мгновенного распознавания, а NLP-модуль на AWS SageMaker стал фильтровать шум, сократив задержки до секунд и подняв оперативность решений по сделкам.

Подробнее остановимся на балансе проблем и решений: конфиденциальность данных, скажем, в здравоохранении, где Mayo Clinic интегрировала Nuance Dragon с Epic Systems в 2020 году, вызвала риски утечек при передаче аудио в облако, – перешли на on-premise развертывание с шифрованием end-to-end, плюс аудит логов через NLP для выявления аномалий, что не только решило вопрос compliance с HIPAA, но и повысило точность транскриптов медицинских диктовок до 95 процентов. Получается, что успешная интеграция – это не монолитный блок, а экосистема, где проблемы вроде языковых барьеров или перегрузок серверов гасятся комбинацией кастомизации, гибридных облаков и постоянной обратной связью от пользователей, делая процессы цельными и устойчивыми.

Практическое применение интеллектуальных систем в управлении изменениями, о котором шла речь ранее, неизбежно ставит задачу их оценки – ведь без чёткого понимания результатов внедрения рискуем утратить контроль над процессом, который сам по себе динамичен и полон неожиданностей. Отсюда вытекает необходимость системы метрик, где ключевую роль играют показатели операционной эффективности, такие как сокращение времени на принятие решений, измеряемое в днях или процентах от базового уровня до трансформации, – ведь алгоритмы предиктивной аналитики позволяют сократить цикл планирования с недель до часов, высвобождая ресурсы для стратегических задач[9]. Любопытно, что при этом финансовые индикаторы, вроде окупаемости инвестиций в ИИ-инструменты, рассчитываемой как отношение прироста прибыли к затратам на разработку, дополняются метриками вовлечённости персонала: уровень сопротивления изменениям отслеживается через опросы и коэффициент текучести кадров, который в успешных проектах падает на 15–20 процентов уже на первом этапе адаптации.

Наряду с количественными показателями, важны и качественные критерии, отражающие глубинные сдвиги в организационной культуре, – здесь подойдёт анализ зрелости процессов по моделям типа CMMI, адаптированным под цифровую трансформацию, где переход от хаотичного реагирования к проактивному прогнозированию оценивается по шкале от 1 до 5, с акцентом на способность системы самообучаться на данных прошлых изменений. Впрочем, картина выглядит полнее, если включить метрики устойчивости: коэффициент возврата

к прежним практикам после внедрения не должен превышать 5 процентов, а это отслеживается через лонгитюдные исследования, сравнивающие производительность до, во время и после трансформации. Получается, что совокупность этих индикаторов – от ROI и NPS (индекса удовлетворённости персонала) до скорости адаптации и снижения рисков, выраженного в процентах предотвращённых сбоев, – формирует дашборд успешности, где каждый параметр взаимосвязан, подобно узлам нейросети.

Подобная система оценки, естественно, требует базового бенчмаркинга: сравнение с отраслевыми стандартами, скажем, данными McKinsey о трансформациях в Fortune 500, где успешные кейсы показывают рост производительности на 20–30 процентов, позволяет калибровать собственные метрики и корректировать траекторию. Между тем реальность внедрения подсказывает дополнить их поведенческими индикаторами – долей сотрудников, освоивших новые инструменты, или частотой использования ИИ-платформ в повседневной рутине, – ведь без человеческого фактора даже самые точные алгоритмы остаются мёртвым капиталом. Анализ выявляет общую тенденцию: истинная успешность проявляется не в разовых цифрах, а в устойчивом росте организационной живучести, когда управление изменениями превращается из кризисного реагирования в предвидящую стратегию. Устойчивый рост организационной живучести, о котором говорилось в контексте оценки метрик, предопределён траекторией развития искусственного интеллекта и обработки естественного языка, – эти технологии, эволюционируя от сегодняшних моделей к генеративным системам следующего поколения, радикально перестроят бизнес-процессы, сделав их способными к автономной корректировке в реальном времени. Если рассмотреть явление с другой стороны, то к 2030 году, по прогнозам на основе текущих трендов в квантовых вычислениях и мультимодальном обучении, коммерческие организации перейдут к гиперперсонализированному управлению изменениями, где NLP-системы, разбирающие не только текст, но и тон голоса, мимику на видеоконференциях, будут прогнозировать эмоциональные всплески в коллективе задолго до их проявления, – таким образом, слияние с потоками данных из IoT-устройств позволит корректировать стратегии на лету, минимизируя простои.

Особенно ярко видно на материале ритейла и финансового сектора, где AI уже сейчас тестирует сценарии полной автономии цепочек поставок: алгоритмы, обученные на петабайтах корпоративных архивов, будут генерировать альтернативные бизнес-модели под конкретные рыночные сдвиги, а NLP обеспечит мгновенный перевод этих моделей в понятные нарративы для советов директоров, – правда, здесь возникает противоречие, поскольку гиперавтоматизация рискует обесценить человеческий капитал, если не встроить механизмы когнитивного партнёрства. Параллельно формируется экосистема, где бизнес-процессы превращаются в самоорганизующиеся сети: представьте платформы, где AI не просто анализирует данные, а предвосхищает изменения в регуляциях, потребительских предпочтениях, геополитических рисках, генерируя превентивные трансформации с точностью до 95 процентов, – и всё это на базе мультиязычных NLP-моделей, способных обрабатывать глобальные потоки информации без потери нюансов [9].

Любопытно разобраться, почему такой поворот усилит роль этических рамок: дальнейшее развитие технологий, интегрирующее квантовые нейросети с продвинутым пониманием контекста в NLP, сделает бизнес-процессы прозрачными до уровня предиктивной психометрии сотрудников, – однако без строгих протоколов конфиденциальности это грозит дистопией тотального контроля. Отсюда понятно, почему коммерческие организации, стремящиеся к лидерству, уже инвестируют в гибридные системы, где человеческий надзор дополняет машинное предвидение, обеспечивая не только эффективность, но и социальную устойчивость. Анализ показывает общую тенденцию: будущее управления изменениями – это симбиоз, где AI и NLP превращают хаос внешней среды в управляемый ритм внутренних процессов, поднимая коммерческие структуры на новый уровень адаптивности.

Таким образом, интеллектуальные решения на базе NLP и распознавания речи трансформируют управление изменениями из реактивного механизма в предиктивную систему, радикально повышая адаптивность организаций к внешним вызовам, – при этом успех зависит от баланса между автоматизацией рутины и сохранением человеческого вклада в стратегические решения, что в итоге обеспечивает не только экономическую эффективность, но и снижение сопротивления персонала, формируя основу для устойчивого развития в эпоху цифровизации.

Литература

1. Артеменко, Е.С. Трансформация архитектуры бизнес-процессов как инструмент адаптации компании к изменениям / Е.С. Артеменко // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, Санкт-Петербург, 13–16 мая 2025 года. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2025. – С. 130–137. – EDN BFUDUX.

2. Шлянчак, Д.Б. Как провести изменения в разных сферах – стратегия, бизнес-процессы, персонал / Д.Б. Шлянчак // Управление человеческим потенциалом. – 2010. – № 3. – С. 184–193. – EDN MSPWNT.

3. Миняев, Е.В. Гибкость изменения системы бизнес-процессов в реализации стратегии промышленного предприятия: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Миняев Евгений Валерьевич. – Омск, 2011. – 144 с. – EDN QFRGFZ.

4. Киреев, С.А. Искусственный интеллект в обработке естественного языка: основные задачи, методы и применение / С.А. Киреев, А.В. Костура // Профессиональная коммуникация: язык, культура, перевод: сборник статей V внутривузовской молодежной научной конференции, Курск, 12 ноября 2024 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. – С. 134–140. – EDN IDUOGB.

5. Фесенко, М.А. Создание чат-бота по работе с клиентами для турагентства с использованием методов обработки естественного языка / М.А. Фесенко // СТУДЕНТ года 2022: Сборник статей Международного учебно-исследовательского конкурса, Петрозаводск, 16 мая 2022 года. Том Часть 4. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2022. – С. 373–379. – EDN BBYLXJ.

6. А. Бегин Статистика искусственного интеллекта (2025) / А. Бегин // Инклиент: – URL: https://inclient.ru/ai-stats/ (дата обращения: 16.02.2025).

7. В. В. Масленников, Ю.В. Ляндау, И.А. Калинина // Теория и практика управления, Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. – 2019. – № 6. – С. 116–123.

8. Бериашвили, М.И. Применение искуственного интеллекта в оптимизации бизнес-процессов: перспективы и вызовы / М.И. Бериашвили // Формирование профессиональной направленности личности специалистов – путь к инновационному развития России: Сборник статей V Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 18–19 декабря 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 79–80. – EDN DLAMOS.

9. Топчиенко, Д.И. Предиктивная аналитика и её влияние на бизнес-процессы в организации / Д.И. Топчиенко // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования: Сборник научных трудов IX Международной научно-практической конференции, Симферополь, 15 мая 2024 года. – Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2024. – С. 658–661. – EDN HFIWYZ.

THE ROLE OF INTELLIGENT DECISIONS IN OPTIMIZING BUSINESS PROCESSES: MODERN APPROACHES AND TRENDS

Raganyan A.A., Fomin O.A.
Russian Economic University named after G.V. Plekhanov

The article analyzes the application of artificial intelligence systems, natural language processing (NLP), and speech recognition in the transformation of business processes in commercial companies. Special attention is paid to practical examples where these technologies improve information exchange, customer data analysis, and document management, increasing the efficiency of operations and accelerating managers' decisions. Detailed cases from the fields of trade, banking, and industry are examined, demonstrating the benefits of integrating smart tools into work cycles. However, the article also addresses the risks associated with insufficient recognition accuracy, privacy concerns, and the need for comprehensive verification of the results of changes. This approach emphasizes the balance between the opportunities and challenges of digitalization.

Keywords: Natural language processing, analysis, speech recognition, business processes, and intelligent solutions

References

1. Artemenko, E.S. Transformation of business process architecture as a tool for company adaptation to change / E.S. Artemenko // Fundamental and applied research in the field of management, economics and trade: Collection of works of the All-Russian scientific-practical and educational-methodical conference, St. Petersburg, May 13–16, 2025. – St. Petersburg: POLYTECH-PRESS, 2025. – Pp. 130–137. – EDN BFUDUX.

2. Shlyanchak, D.B. How to carry out changes in different areas – strategy, business processes, personnel / D.B. Shlyanchak // Human potential management. – 2010. – No. 3. – Pp. 184–193. – EDN MSPWNT.

3. Minyaev, E.V. Flexibility of changing the system of business processes in the implementation of the strategy of an industrial enterprise: specialty 08.00.05 "Economics and management of the national economy (by industries and areas of activity, including: economics, organization and management of enterprises, industries, complexes; innovation management; regional economics; logistics; labor economics; economics of population and demography; economics of nature management; economics of entrepreneurship; marketing; management; pricing; economic security; standardization and quality management of products; land management; recreation and tourism)": dissertation for the degree of candidate of economic sciences / Minyaev Evgeny Valerievich. – Omsk, 2011. – 144 p. – EDN QFRGFZ.

4. Kireev, S.A. Artificial Intelligence in Natural Language Processing: Main Tasks, Methods, and Applications / S.A. Kireev, A.V. Kostura // Professional Communication: Language, Culture, Translation: Collection of Articles from the V Intra-University Youth Scientific Conference, Kursk, November 12, 2024. – Kursk: ZAO Universitetskaya Kniga, 2024. – Pp. 134–140. – EDN IDUOGB.

5. Fesenko, M.A. Creating a Chatbot for Working with Clients for a Travel Agency Using Natural Language Processing Methods / M.A. Fesenko // STUDENT of the Year 2022: Collection of Articles from the International Educational and Research Competition, Petrozavodsk, May 16, 2022. Volume Part 4. – Petrozavodsk: International Center for Scientific Partnership "New Science" (IP Ivanovskaya I.I.), 2022. – Pp. 373–379. – EDN BBYLXJ.

6. A. Begin. Statistics of Artificial Intelligence (2025) / A. Begin // Inclient: – URL: https://inclient.ru/ai-stats/ (date of access: 02/16/2025).

7. V.V. Maslennikov, Yu.V. Lyandau, I.A. Kalinina // Theory and Practice of Management, Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. – 2019. – No. 6. – Pp. 116–123.

8. Beriashvili, M.I. Application of Artificial Intelligence in Business Process Optimization: Prospects and Challenges / M.I. Beriashvili // Formation of Professional Orientation of Specialists – the Path to Innovative Development of Russia: Collection of articles of the V All-Russian Scientific and Practical Conference, Penza, December 18–19, 2023. – Penza: Penza State Agrarian University, 2023. – Pp. 79–80. – EDN DLAMOS.

9. Topchienko, D.I. Predictive Analytics and Its Impact on Business Processes in an Organization / D.I. Topchienko // Innovative Paradigm of Economic Mechanisms of Management: Collection of scientific papers of the IX International Scientific and Practical Conference, Simferopol, May 15, 2024. – Simferopol: OOO "Izdatelstvo Typography "Arial", 2024. – P. 658–661. – EDN HFIWYZ.

Интеграции принципов ESG в систему корпоративного управления российских компаний

Соколинская Наталия Эвальдовна,
кандидат экономических наук, профессор
E-mail: nes1946@yandex.ru

Зубков Кирилл Алексеевич,
студент, Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
E-mail: zubkovkira@gmail.com

В статье исследуется комплексная проблема интеграции принципов ESG (экологической, социальной ответственности и корпоративного управления) в систему корпоративного управления российских компаний. Автор анализирует эволюцию теоретических подходов к ESG и формирующуюся правовую базу на национальном и международном уровнях. На основе сравнительного анализа предложена оригинальная организационно-управленческая модель интеграции, детально рассмотрены методы и инструменты внедрения ESG на стратегическом и операционном уровнях. Особое внимание уделено специфическим вызовам, стоящим перед российским бизнесом, и разработаны адаптивные практические решения. Результатом исследования является комплексная framework-модель, позволяющая компаниям системно внедрять ESG-принципы для повышения долгосрочной устойчивости и инвестиционной привлекательности.

Ключевые слова: ESG, корпоративное управление, устойчивое развитие, нефинансовая отчетность, ESG-риски, правовое регулирование ESG, ESG-трансформация, стейкхолдеры, российские компании.

Введение

Глобальная экономика переживает фундаментальный сдвиг в парадигме корпоративного управления: от главенства интересов акционеров (shareholder value) к учету интересов широкого круга стейкхолдеров (stakeholder capitalism). Драйверами этого перехода выступают климатический кризис, усиление социального неравенства и растущие требования инвесторов, регуляторов и общества к прозрачности и ответственности бизнеса. ESG трансформировалось из модного тренда в критический элемент стратегии и фактор долгосрочной стоимости компании.

Для российских компаний актуальность интеграции ESG многократно возросла в условиях геополитической турбулентности и экономической переориентации. Санкционное давление, уход международных инвесторов и ужесточение доступа к глобальным рынкам капитала сделали вопросы устойчивости, социальной стабильности и этического управления вопросами выживания. При этом сохраняется необходимость соответствия зарождающемуся жесткому регуляторному полю (таксономия ЕС, CBAM) для сохранения экспортного потенциала. Таким образом, интеграция ESG становится императивом конкурентного преимущества и устойчивости.

Степень научной разработанности проблемы. Теоретической основой ESG являются работы зарубежных ученых по устойчивому развитию (Д. Медоуз, Э. Вайцзеккер), стейкхолдерскому подходу (Р. Фриман), интегрированной отчетности (Р. Эккл). В российской науке проблематика ESG активно разрабатывается в контексте корпоративной социальной ответственности (КСО) (А.А. Дынин, Ю.Е. Благов), корпоративного управления (И.В. Костиков, С.Э. Поважный) и устойчивого развития (Б.Н. Порфирьев). Однако комплексных исследований, синтезирующих теоретические, правовые и организационно-управленческие аспекты интеграции ESG именно в систему корпоративного управления с учетом новой российской реальности, остается недостаточно.

Цель исследования – разработать комплексную теоретико-прикладную модель интеграции принципов ESG в систему корпоративного управления российских компаний. адекватную текущим вызовам и возможностям

Основной задачей исследования стало выявление специфических проблем внедрения организационных моделей и интеграции ESG в российских условиях и предложение направлений их решения. *Объект исследования* – система корпоративного управления российских публичных и крупных частных компаний.

Основная часть

Основными моментами, на которые следует обратить внимание являются генезис концепции, стейкхолдерская теория и ESG как фактор стоимости. Современная концепция ESG уходит корнями в теорию устойчивого развития (sustainable development). Параллельно развивалась концепция корпоративной социальной ответственности (КСО). Ключевой поворот произошел в 2004 году с публикацией доклада «Who Cares Wins», где впервые был введен термин ESG как набор критериев для оценки компании инвесторами [1]. В отличие от КСО, ESG изначально был инструментом оценки нематериальных рисков и активов.

Теоретическую основу для внедрения ESG предоставляет стейкхолдерская теория Р. Эдварда Фримана[2]. Согласно ей, компания должна управлять взаимоотношениями со всеми заинтересованными сторонами: сотрудниками, клиентами, поставщиками, местными сообществами, регуляторами. ESG является операционализацией этой теории, предлагая конкретные метрики для оценки воздействия компании на каждую группу стейкхолдеров.

ESG как фактор стоимости

Современная теория корпоративных финансов интегрирует ESG через призму влияния на стоимость компании. Это влияние реализуется по нескольким каналам: снижение стоимости капитала, рост операционной эффективности, формирование репутационного капитала и управление долгосрочными рисками. Таким образом, ESG трансформируется из этической категории в строгий экономический императив. Это можно увидеть в работах российских ученых. Благов, Ю. Е. [3] анализирует каналы влияния ESG-факторов на фундаментальную стоимость бизнеса, включая снижение рисков и стоимости капитала, повышение операционной эффективности и формирование репутационного капитала.

Дынин, А. А., Ветрова, Е. А. эмпирически обосновывают связь между раскрытием нефинансовой информации, ESG-рейтингами и рыночными мультипликаторами публичных компаний в России, подтверждая интеграцию ESG в стоимостные модели [4]. Теплова, Т. В., Бахтизин, Р. Р. проводят системный обзор зарубежных и российских исследований, доказывающих, что учет ESG-рисков и возможностей стал неотъемлемой частью современных корпоративных финансов и инвестиционного анализа[5]. Медведев, А. Ю. в монографии представил комплексную модель влияния ESG-факторов на различные компоненты стоимости компании (денежные потоки, риск, долгосрочный рост) с адаптацией подходов к российским реалиям [6].

Перечисленные источники отражают позицию российского академического и экспертного сообщества о том, что ESG перестал быть исключительно этической категорией и превратился в строгий экономический и финансовый императив, интегрированный в ядро теории стоимости.

Концепция ESG сталкивается со справедливой теоретической критикой, которая указывает на размытость критериев, компромиссность между целями E, S и G, проблему материальности факторов для разных отраслей. Эти замечания формируют необходимость и поле для дальнейшего развития методологии.

При исследовании данного направления основное внимание нами уделено вопросам многоуровневости системы международного регулирования, становлению российского правового поля, правовым рискам и выявлению основных недостатков интеграции ESG в систему корпоративного управления российских публичных и крупных частных компаний.

Многоуровневая система международного регулирования

Правовая среда ESG носит многослойный характер: «мягкое право» (инициативы ООН, ОЭСР), регуляторные инициативы ключевых юрисдикций (ЕС, Великобритания, США), требования фондовых бирж. Для российских экспортеров соблюдение европейских норм (CBAM) становится юридически обязательным и финансово значимым.

Становление российского правового поля и организационных основ

Российское регулирование находится на этапе активного формирования, в том числе стратегического и рекомендательного характера [7], [8], [9], [10]. Особое внимание заслуживают такие документы, как Распоряжение Правительства РФ от 14.07.2021 № 1912-р «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации, Отчет Банка России «Обзор практик и перспектив развития устойчивого финансирования в России», Кодекс корпоративного управления Требования к компаниям: Обязательства для публичных компаний с госучастием по раскрытию нефинансовой отчетности.

В настоящее время компании сталкиваются с двойственной средой. Возникающие санкционные риски, риск потери рынков, репутационные и судебные риски требуют формирования национальных стандартов, стимулирования «зеленого» финансирования, повышения привлекательности для дружественных юрисдикций. Можно выделить такие ключевые проблемы правового регулирования как: фрагментарность норм, несостыковка долгосрочных целей и механизмов их достижения, конфликт между «зеленым» переходом и развитием традиционных отраслей. Устранение этих противоречий – основная задача сегодняшнего дня для законодателей и регуляторов.

Современные организационные основы интеграции ESG базируются на работе совета директоров, роли специализированных комитетов и исполнительного уровня.

Роль и функции Совета директоров. Совет директоров является ключевым органом, ответственным за стратегическое руководство ESG-повесткой: утверждение стратегии, надзором за рисками, оценкой эффективности, контролем за раскрытием информации.

Специализированные комитеты Совета директоров создаются для углубленной работы по различным направлениям. Примерами могут быть: ESG-комитет как наиболее прогрессивная форма; комитеты с различными совмещенными функциями (по аудиту, кадрам, стратегии), а также использование **смешанных моделей**.

Исполнительный уровень корпоративного управления. На исполнительном уровне управления можно выделить куратора от высшего руководства (вице-президента); департамент по устойчивому развитию (ESG) – централизованное подразделение., а также в отличие от смешанной модели **распределенную модель**, обеспечивающую закрепление задач за функциональными подразделениями при наличии координационного центра.

Выбор модели зависит от отраслевой принадлежности, размера компании и зрелости ESG-практик.

Методы и инструменты интеграции ESG в систему корпоративного управления российских компаний

На стратегическом уровне используются следующие методы:

• Анализ материальности (Materiality Assessment): Определение наиболее значимых ESG-тем для бизнеса и стейкхолдеров.

• Интеграция ESG в бизнес-стратегию: Включение ESG-целей в общую стратегию компании.

• Сценарное планирование и стресс-тестирование: Оценка устойчивости бизнес-модели к ESG-рискам.

На операционном уровне применяются такие методы как:

• ESG-требования в цепочке поставок: Due Diligence, кодексы поведения, аудиты поставщиков.

• Внедрение систем менеджмента: ISO 14001, ISO 45001.

• «Зеленые» операционные улучшения (Lean & Green).

• Структурированные социальные программы.

К инструментам целеполагания и контроля относятся:

• Система ESG-показателей (KPI): Удельные выбросы CO_2, уровень травматизма, доля независимых директоров.

• Интеграция ESG-KPI в систему мотивации топ-менеджеров (10–25% переменной части вознаграждения) – ключевой инструмент трансформации.

• Система внутреннего контроля и аудита ESG.

Инструменты отчетности и коммуникации включают в себя:

• Нефинансовую отчетность по стандартам GRI, SASB, TCFD.

• Взаимодействие с рейтинговыми агентствами (RAEX, АКРА).

• Диалог со стейкхолдерами.

К инструментам управления рисками можно отнести:

• ESG-риск-менеджмент: Включение в общую карту рисков компании.

• ESG due diligence при сделках M&A.

Специфика внедрения ESG в российских компаниях и практические рекомендации

Исследование позволило выявить существующие типичные проблемы внедрения ESG в российских компаниях такие как:

• Дефицит внутренних компетенций (особенно в области углеродного учета).

• Формальный подход, восприятие ESG как PR-инструмента.

• Слабая интеграция данных, отсутствие единых digital-платформ.

• Сопротивление изменениям со стороны линейных руководителей.

В этой связи можно рекомендовать ряд организационных мер по внедрению ESG в российских компаниях.

1. «Сверху вниз»: Инициатива и личная вовлеченность первого лица и СД – критический фактор успеха.

2. Поэтапность: Начать с анализа материальности, разработки политик и подготовки первого отчета. Постепенно углублять интеграцию в процессы и мотивацию.

3. Пилотные проекты: Запуск конкретных, осязаемых проектов (например, повышение энергоэффективности на одном заводе, развитие программ обучения) для демонстрации быстрых побед (quick wins).

4. Инвестиции в обучение: Массовые образовательные программы для сотрудников всех уровней о том, что такое ESG и как их ежедневная работа влияет на эти показатели.

5. Адаптация инструментов: Использование не только глобальных стандартов отчетности, но и разработка понятных внутренних метрик, которые могут отслеживать и влиять на рядовые подразделения (табл. 1).

Таблица 1. Перспективы развития ESG-трансформации в России

Направления развития	Содержание
Развитие нормативной базы и инфраструктуры	Создание комплексной системы регулирования, включающей: национальную таксономию устойчивых проектов, единые стандарты нефинансовой отчетности, систему стимулов (например, «зеленые» тарифы, налоговые льготы), развитие институтов верификации и рейтинговых агентств
Развитие компетенций и методологической базы	Формирование системы подготовки кадров и развития компетенций в области ESG: внедрение образовательных программ и профессиональных стандартов, разработка адаптированных методик оценки ESG-рисков и эффективности, обмен лучшими практиками между компаниями

Окончание

Направления развития	Содержание
Сбалансированный подход к интеграции	Наиболее сбалансированная точка зрения заключается в том, что ESG не должна подменять собой цель создания финансовой ценности, а должна быть интегрирована в ядро бизнес-модели как критически важный инструмент для ее долгосрочного и устойчивого достижения. Будущее эффективной системы корпоративного управления лежит не в выборе между акционерной и стейкхолдерной моделью, а в их синтезе, где создание стоимости для акционеров неразрывно связано с созданием ценности для общества и планеты, а ESG-принципы выступают основным механизмом этого синтеза

Источник: составлено автором на основе проведенного анализа указанных источников.

На наш взгляд, перспективы развития ESG-трансформации в России связаны с решением выявленных проблем и развитием системного подхода.

Заключение

Интеграция ESG в корпоративное управление – это глубокая организационная трансформация, требующая пересмотра структуры управления, системы принятия решений и методологии работы с рисками.

Теоретической основой служит стейкхолдерский подход, а движущей силой – осознание ESG как фактора стоимости. Правовая среда, особенно для экспортно-ориентированных компаний, ужесточается как на международном, так и на национальном уровне.

Для российских компаний оптимальным представляется гибридная организационная модель: создание сильного центра компетенций (ESG-департамент) при активном вовлечении Совета директоров через профильный комитет и глубоком закреплении ответственности в бизнес-единицах. Ключевыми инструментами, запускающими реальные изменения, являются интеграция ESG-показателей в систему мотивации высшего руководства и внедрение принципов ESG в операционные процессы и цепочку поставок.

Успех ESG-трансформации будет определяться способностью компаний преодолеть формализм, инвестировать в человеческий капитал и построить прозрачную систему управления, создающую долгосрочную ценность для всех стейкхолдеров в новой экономической реальности.

Литература

1. Who Cares Wins Connecting Financial Markets to a Changing World. – URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/280911488968799581
2. Freeman, R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – Boston: Pitman, 1984. – 276 p.
3. Благов, Ю. Е.2020. ESG-трансформация и стоимость компании: теория и эмпирические вызовы. Российский журнал менеджмента, 18(2), 221–244.
4. Дынин, А. А., Ветрова, Е. А. ((2021). Корпоративная социальная ответственность и ESG: влияние на финансовые результаты и рыночную стоимость российских компаний. Финансы и кредит, 27(5), 1015–1036.
5. Теплова, Т. В., Бахтизин, Р. Р. ((2022). ESG-факторы в оценке стоимости компании: обзор теоретических подходов и эмпирических исследований. Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика, 38(4), 580–607.
6. Медведев, А. Ю. 2023. ESG и стоимость бизнеса: механизмы, измерители, кейсы. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС.
7. Распоряжение Правительства РФ от 14.07.2021 № 1912-р «Об утверждении целей и основных направлений устойчивого (в том числе зеленого) развития Российской Федерации.
8. Распоряжение Правительства РФ от 22.09.2023 № 3052-р «Об утверждении таксономии зеленых проектов и адаптационных проектов в Российской Федерации».
9. Банк России. Обзор практик и перспектив развития устойчивого финансирования в России. – М., 2021.
10. Банк России. Кодекс корпоративного управления (утвержден Банком России 21.03.2023). – URL: https://cbr.ru/static/html/file/154208/ccg_2023.pdf.

INTEGRATION OF ESG PRINCIPLES INTO THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM OF RUSSIAN COMPANIES

Sokolinskaya N.E., Zubkov K.A.
Financial University under the Government of the Russian Federation

The article examines the complex problem of integrating the principles of ESG (environmental, social responsibility and corporate governance) into the corporate governance system of Russian companies. The author analyzes the evolution of theoretical approaches to ESG and the emerging legal framework at the national and international levels. Based on a comparative analysis, an original organizational and managerial integration model is proposed, and methods and tools for implementing ESG at the strategic and operational levels are considered in detail. Special attention is paid to the specific challenges facing Russian business, and adaptive practical solutions have been developed. The result of the research is a comprehensive framework model that allows companies to systematically implement ESG principles to increase long-term sustainability and investment attractiveness.

Keywords: ESG, corporate governance, sustainable development, non-financial reporting, ESG risks, legal regulation of ESG, ESG transformation, stakeholders, Russian companies.

References

1. Who Cares Wins Connecting Financial Markets to a Changing World. – URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/280911488968799581
2. Freeman, R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach / R.E. Freeman. – Boston: Pitman, 1984. – 276 p.
3. Blagov, Yu. E.2020. ESG-Transformation and Company value: Theory and empirical challenges. Russian Journal of Management, 18(2), 221–244.
4. Dynin, A. A., Vetrova, E. A. ((2021). Corporate social responsibility and ESG: impact on financial results and market value of Russian companies. Finance and credit, 27(5), 1015–1036.
5. Teplova, T. V., Bakhtizin, R. R. ((2022). ESG factors in assessing the value of a company: a review of theoretical approaches and empirical research. Bulletin of St. Petersburg University. Economy, 38(4), 580–607.
6. Medvedev, A. Y. 2023. ESG and business value: mechanisms, meters, cases. Moscow: Publishing House «Delo» RANHiGS.
7. Decree of the Government of the Russian Federation dated 07/14/2021 № 1912-r «On Approval of the Goals and Main directions of Sustainable (including Green) Development of the Russian Federation.
8. Decree of the Government of the Russian Federation dated September 22, 2023 № 3052-r «On Approval of the Taxonomy of green Projects and Adaptation Projects in the Russian Federation».
9. Bank of Russia. Review of practices and prospects for the development of sustainable financing in Russia. Moscow, 2021.
10. The Bank of Russia. The Corporate Governance Code (approved by the Bank of Russia on 03/21/2023). – URL: https://cbr.ru/static/html/file/154208/ccg_2023.pdf.

Концептуальная модель управления ресурсами медицинской организации в условиях цифровизации здравоохранения

Старковский Константин Игоревич,
главный врач, Санкт-Петербургское государственное учреждение здравоохранения «Стоматологическая поликлиника № 32»
E-mail: persicorum@mail.ru

В статье представлена концептуальная модель управления ресурсами медицинской организации в условиях цифровизации здравоохранения. Актуальность исследования обусловлена необходимостью трансформации традиционных подходов к управлению организационными ресурсами в контексте внедрения информационно-коммуникационных технологий. Цель работы заключается в обосновании интегративной модели, синтезирующей управление финансовыми, информационными, кадровыми и материально-техническими ресурсами в единый контур, ориентированный на максимизацию удовлетворенности пациента. Методологической основой выступает системный подход, предполагающий рассмотрение всех видов ресурсов как взаимосвязанных элементов единого организационного процесса. Результаты исследования включают экспликацию четырех взаимосвязанных блоков концептуальной модели: взаимодействия медицинской организации с пациентом, коммуникации персонала с пациентом, условий пребывания, а также мониторинга и обратной связи. Установлено, что эффективная интеграция указанных блоков возможна только при условии преодоления функциональной разобщенности и внедрения цифровых технологий, обеспечивающих создание единого информационного пространства. Теоретическая значимость работы определяется вкладом в развитие концептуального аппарата теории управления медицинскими организациями. Практическая ценность заключается в возможности использования модели для проектирования систем управления ресурсами конкретных медицинских организаций.

Ключевые слова: концептуальная модель, медицинская организация, удовлетворенность пациентов, управление ресурсами, цифровизация здравоохранения.

Фундаментальная трансформация системы здравоохранения в современных условиях задаётся объективными императивами цифровизации, охватывающей все без исключения процессы функционирования медицинских организаций [1, с. 14]. Интенсификация внедрения информационно-телекоммуникационных технологий в медицинскую практику обусловливает необходимость кардинального пересмотра существующих парадигм управления организационными ресурсами, поскольку традиционные, преимущественно интуитивные подходы демонстрируют явную несостоятельность в условиях экспоненциального роста требований к качеству медицинского обслуживания [6, с. 381]. Актуальность исследования концептуальных основ ресурсного менеджмента в медицинских организациях многократно возрастает в контексте перманентного дефицита финансирования, демографических вызовов и необходимости обеспечения доступности высокотехнологичной помощи для населения при одновременной оптимизации операционных издержек [3, с. 89].

Концептуализация управленческих подходов к организации ресурсного обеспечения медицинских учреждений представляет собой сложнейшую междисциплинарную задачу, требующую интеграции достижений теории менеджмента, экономики здравоохранения, информационных технологий и клинической медицины [2, с. 47]. Системообразующим фактором, определяющим структуру концептуальной модели, выступает императив пациентоориентированности, предполагающий консолидацию всех управленческих воздействий на ресурсные потоки единой стратегической цели – максимизации удовлетворенности конечного потребителя медицинских услуг [9, с. 3]. Вместе с тем, достижение этой цели в условиях цифровой трансформации требует переосмысления классических управленческих инструментов и разработки принципиально новых механизмов координации разнородных ресурсов.

Задачами настоящего исследования выступают: пояснение теоретических оснований концептуальной модели управления ресурсами медицинской организации; систематизация ключевых компонентов модели в условиях цифровизации; анализ механизмов взаимодействия различных типов ресурсов в контексте обеспечения качества медицинской помощи; выявление критических факторов успешности реализации цифровых решений в систему ресурсного менеджмента. Материалом для исследования послужили теоретические разработки в области управления медицинскими организациями, концептуальные модели цифровой трансформации здравоохранения, а также аналитические данные о практике внедрения информационных систем в медицинских организациях [4, с. 46; 8, с. 34].

Теоретическая значимость работы определяется вкладом в развитие концептуального аппарата теории управления медицинскими организациями посредством обоснования интегративной модели, синтезирующей традиционные подходы к ресурсному менеджменту с современными цифровыми технологиями управления. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования разработанной концептуальной модели в качестве методологической основы для проектирования систем управления ресурсами конкретных медицинских организаций различных уровней, а также для формирования управленческих компетенций руководителей-менеджеров здравоохранения [10, с. 12].

Концептуальная модель управления ресурсами медицинской организации в условиях цифровизации базируется на фундаментальном постулате о системной интеграции четырех категорий организационных ресурсов – финансовых, информационных, кадровых и материально-технических – в единый контур управленческого воздействия, ориентированного на максимизацию удовлетворенности пациента как интегрального критерия эффективности [5, с. 8]. Структура данной модели предполагает отказ от фрагментарного, функционально-дифференцированного подхода к управлению отдельными видами ресурсов в пользу интегративного, всеобъемлющего подхода, рассматривающий все ресурсные составляющие как взаимозависимые элементы единого организационного метаболизма, где изменение параметров одного компонента неизбежно влечет за собой трансформацию состояния других элементов системы.

Данная интеграция реализуется не механически, посредством простого объединения различных ресурсных потоков, а через установление причинно-следственных связей и создание синергетических эффектов между различными категориями ресурсов. Например, инвестиции в информационные технологии, представляющие собой финансовый ресурс, требуют одновременного развития кадрового потенциала через обучение персонала цифровым компетенциям, что в свою очередь повышает эффективность использования материально-технической базы благодаря более квалифицированной эксплуатации оборудования [5, с. 8]. Таким образом, формируется замкнутая петля взаимного усиления, где каждый вложенный рубль генерирует мультипликативный эффект, распространяющийся на все сферы деятельности медицинской организации (рисунок 1).

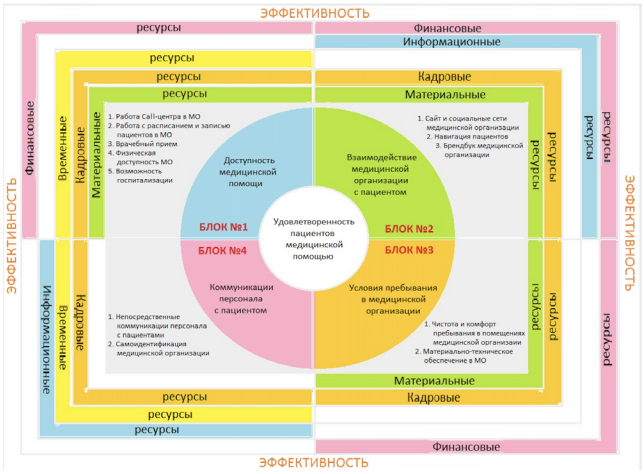


Рис. 1. Концептуальная модель управления ресурсами медицинской организации (составлено автором)

Центральным элементом этой интегративной конструкции выступает пациентоориентированность, детерминирующая векторы распределения всех без исключения ресурсов. Финансовые средства направляются не по остаточному принципу или в соответствии с бюрократическими регламентами, а в те области, которые непосредственно влияют на качество взаимодействия с пациентом и его удовлетворенность полученными услугами. Информационные ресурсы структурируются таким образом, чтобы обеспечивать прозрачность процессов для пациента, минимизировать время ожидания и упрощать доступ к необходимым сервисам, трансформируя традиционно закрытую медицинскую систему в открытую платформу взаимодействия.

Первостепенное значение в структуре концептуальной модели приобретает блок взаимодействия медицинской организации с пациентом, функционирующий в качестве первичной точки контакта и детерминирующий формирование устойчивого перцептивного образа медицинской организации в сознании потребителя медицинских услуг, поскольку именно первое впечатление обладает наибольшей резистентностью к последующим корректировкам и во многом предопределяет траекторию дальнейшего взаимодействия [7, с. 19]. Цифровизация данного блока предполагает радикальную трансформацию традиционных механизмов коммуникации посредством внедрения комплексных информационных решений, включающих IP-телефонию с функционалом интеллектуальной маршрутизации вызовов, CRM-системы для мультиканального управления обращениями с сохранением полной истории взаимодействий, интеллектуальные базы знаний для стандартизации коммуникационных протоколов и обеспечения единообразия ответов независимо от конкретного оператора. Интеграция указанных технологий требует существенной мобилизации финансовых ресурсов на приобретение программно-аппаратных комплексов, их кастомизацию под специфику медицинской организации и последующее техническое сопровождение, однако именно на этом этапе закладывается фундамент лояльности либо, напротив, формируется устойчивое негативное отношение к медицинской организации [1, с. 15].

Критическую роль в функционировании данного блока играет омниканальность взаимодействия, предполагающая бесшовную интеграцию различных каналов коммуникации – телефонного, электронного, мобильного приложения, веб-портала, мессенджеров – в единую экосистему, где пациент может инициировать обращение в одном канале и продолжить его в другом без потери контекста и необходимости дублирования информации. Подобная архитектура взаимодействия требует не только технологической интеграции различных платформ, но и реинжиниринга бизнес-процессов, обеспечивающих единообразие обслуживания вне зависимости от выбранного канала коммуникации. Более того, внедрение чат-ботов с элементами искусственного интеллекта позволяет автоматизировать обработку типовых запросов, высвобождая время операторов для решения сложных, нестандартных ситуаций, требующих индивидуального подхода и человеческой эмпатии, что в совокупности значительно повышает пропускную способность контакт-центра при одновременном улучшении качества обслуживания и сокращении времени ожидания ответа.

Особую роль в оптимизации первичного взаимодействия играет система электронной записи, интегрированная в Единую медицинскую информационно-аналитическую систему (ЕМИАС), функционал которой обеспечивает не только рациональное распределение рабочего времени медицинского персонала, но и предоставляет пациенту возможность автономного управления временными параметрами визита через персонифицированные цифровые интерфейсы [3, с. 90]. Синергетический эффект от реализации подобных решений проявляется в минимизации временных затрат пациента, устранении непродуктивных периодов простоя в расписании специалистов, а также в снижении количества неявок благодаря автоматизированным напоминаниям. Вместе с тем, реализация данного функционала невозможна без согласованного распределения как информационных, так и финансовых ресурсов на приобретение, кастомизацию и техническую поддержку программного обеспечения, равно как и без инвестиций в кадровые ресурсы для обучения персонала работе с цифровыми платформами.

Второй системообразующий блок концептуальной модели фокусируется на коммуникации персонала с пациентом, представляя собой центральное звено клинического взаимодействия, где доминирующее значение приобретают кадровые ресурсы организации [2, с. 153]. Ни самое прогрессивное технологическое оснащение, ни превосходная материальная база не способны компенсировать дефицит человеческого участия, эмпатии и профессионального мастерства медицинского персонала. Управление человеческим капиталом в данном контексте выходит за рамки элементарных процедур рекрутинга и компенсационного менеджмента, трансформируясь в стратегическую задачу, охватывающую множественные векторы развития.

Фундаментальным направлением выступает обеспечение непрерывного профессионального развития, имплементируемого через систему регулярного обучения, финансируемого из ресурсной базы медицинской организации и гарантирующего постоянную актуализацию компетенций врачебного и среднего медицинского персонала [6, с. 384]. Данное обучение должно охватывать не только узкоспециализированные клинические области, но и фундаментальные принципы доказательной медицинской практики. Параллельно критическую важность приобретает развитие у персонала так называемых гибких навыков – soft skills, поскольку медицинский персонал может обладать выдающимися диагностическими способностями, однако при отсутствии умения доступно разъяснить пациенту (потребителю медицинских услуг) этиологию заболевания, детально описать терапевтическую стратегию, потенциальные риски и существующие альтернативные подходы, уровень доверия и удовлетворенности неизбежно будет оставаться субоптимальным [9, с. 4].

Инвестиции в тренинги по развитию коммуникативных компетенций, основам медицинской деонтологии, методам стресс-менеджмента и конфликторазрешения представляют собой столь же значимую статью расходов, как и закупка высокотехнологичного оборудования [5, с. 11]. Третьим ключевым аспектом выступает конструирование продуманной системы материального и нематериального стимулирования, поощряющей не исключительно количественные индикаторы производительности, но и качественные метрики, включающие позитивные оценки пациентов, отсутствие обоснованных претензий, проактивное участие в проектах по совершенствованию качества медицинской помощи. Формирование специфической организационной культуры, базирующейся на ценностях пациентоцентричности, взаимного уважения и командной коллаборации, представляет собой исключительно важный элемент кадрового менеджмента [7, с. 21].

Третий компонент концептуальной модели, посвященный условиям пребывания в медицинской организации, охватывает физическое пространство, оказывающее глубокое воздействие на психоэмоциональное состояние пациента и опосредованно влияющее на клинические исходы [10, с. 67]. Данная сфера находится в прямой зависимости от эффективности управления материально-техническими ресурсами, а также от персонала, обеспечивающего их эксплуатацию и поддержание в надлежащем состоянии. Чистота и комфортность помещений представляют собой не просто вопрос эстетики, а императивное требование санитарно-эпидемиологических норм и существенный элемент терапевтической атмосферы.

За этими, на первый взгляд, рутинными аспектами стоит сложная система материально-технического обеспечения: закупка моющих

и дезинфицирующих средств, расходных материалов, организация регулярной санитарной обработки, поддержание функциональности систем вентиляции и климат-контроля [4, с. 51]. Однако материальные ресурсы без квалифицированного человеческого участия остаются неэффективными. Качество санитарной обработки обуславливается работой младшего медицинского и хозяйственного персонала, чья мотивированность, обучение и контроль со стороны старшего сестринского звена имеют первостепенное значение. Недооценка данной категории сотрудников, депрессивный уровень оплаты труда, отсутствие четких стандартных операционных процедур (СОП) приводят к нарушению санитарно-гигиенических требований и, как следствие, к увеличению частоты внутрибольничных инфекций, что непосредственно приводит к ухудшению качества оказываемой медицинской помощи [6, с. 386].

Вторая составляющая указанного блока – материально-техническое оснащение – является наиболее капиталоемкой с финансовой точки зрения [2, с. 187]. Сюда относится весь спектр необходимого имущества: от медицинской мебели до сложного диагностического и терапевтического оборудования, включая компьютерные и магнитно-резонансные томографы, ангиографические установки, роботизированные хирургические комплексы. Управление данным многообразным активом требует специализированной, высококвалифицированной деятельности. Речь идет не только о процедуре приобретения, но и о полном жизненном цикле управления оборудованием: обоснованном планировании потребностей, базирующемся на клинических стандартах и прогнозируемой загрузке; проведении транспарентных тендерных процедур; своевременном техническом обслуживании и ремонте; обучении медицинских работников использованию новых аппаратов; и, наконец, о плановой замене морально устаревших моделей [8, с. 41].

Неудовлетворительное управление на любом из этих этапов приводит к непродуктивным простоям, дизрупции диагностических и терапевтических мероприятий, и, в конечном счете, к существенным финансовым издержкам и утрате доверия со стороны пациентов [3, с. 91]. Улучшение работы в данном блоке предполагает внедрение комплексного подхода к управлению материально-технической базой, включая использование современных методов, таких как телемедицинские консультации для дистанционной диагностики сложных случаев, что способствует оптимальной загрузке уникального высокотехнологичного оборудования. Рациональное использование каждого элемента материальных ресурсов в тесной взаимосвязи с человеческим фактором создает необходимые предпосылки для формирования лечебной среды, способствующей не только физическому, но и психологическому восстановлению пациентов.

Четвертый блок концептуальной модели функционирует в качестве системного интегратора и механизма обратной связи, представляя собой контур мониторинга, аналитики и управления по целям [10, с. 94]. Данный блок аккумулирует данные из всех предыдущих компонентов: статистику обращений в контакт-центр, показатели утилизации расписания, результаты опросов удовлетворенности, касающихся как коммуникации с персоналом, так и условий пребывания, претензии и предложения пациентов. Без этого блока управление ресурсами трансформируется в слепое манипулирование ими, лишенное стратегического вектора.

Именно здесь данные трансформируются в информацию, а информация – в управленческие решения [1, с. 16]. Например, анализ обращений в контакт-центр может выявить частые вопросы по подготовке к определенному виду исследований, что сигнализирует о дефиците информирования пациентов на этапе регистрации или на веб-ресурсе. Решением будет не наращивание штата операторов, разработка и распространение понятных информационных материалов – то есть перераспределение информационных и кадровых усилий. Анализ повторных обращений с идентичной проблемой может указывать на пробелы в лечении или диагностике, требующие корректировки клинических протоколов и дополнительного обучения врачей [4, с. 53].

Таким образом, этот блок замыкает цикл непрерывного улучшения, делая управление не линейным, а циклическим процессом в соответствии с методологией Plan-Do-Check-Act (PDCA). Его совершенствование заключается во внедрении продвинутых аналитических платформ, способных агрегировать данные из разрозненных источников – единой медицинской информационно-аналитической системы (ЕМИАС), CRM, систем опросов – и предоставлять руководству медицинской организации в режиме, приближенном к реальному времени, ключевые показатели эффективности по всем аспектам деятельности [5, с. 14].

Цифровизация здравоохранения выступает не просто технологическим трендом, но фундаментальным катализатором парадигмального сдвига в управлении ресурсами медицинских организаций [8, с. 38]. Внедрение цифровых решений позволяет преодолеть традиционные ограничения, связанные с информационной асимметрией, временными задержками в принятии решений и фрагментацией управленческого воздействия. Единые медицинские информационные системы обеспечивают сквозную интеграцию всех процессов – от первичной записи до выписного эпикриза – в единое информационное пространство, минимизируя вероятность ошибок [7, с. 23].

Системы поддержки принятия клинических решений, базирующиеся на алгоритмах машинного обучения и искусственного интеллекта, позволяют оптимизировать использование как кадровых, так и материальных ресурсов путем персонализации терапевтических стратегий и прогнозирования потребностей в определенных видах медицинской помощи [3, с. 92]. Телемедицинские технологии радикально расширяют географию доступности высококвалифицированной медицинской помощи, позволяя более эффективно каровый потенциал узких специалистов и уникальное диагностическое оборудование региональных центров для обслуживания пациентов из удаленных территорий.

Главный вызов при совершенствовании механизма управления ресурсами медицинской организации заключается в преодолении функциональной разобщенности [2, с. 241]. Финансовая служба, ориентированная на экономию, может блокировать инвестиции в новую информационную систему или тренинги для персонала. Департамент закупок, фокусирующийся на минимизации стоимости, может приобретать расходные материалы низкого качества или менее эффективное оборудование. Кадровая служба может функционировать по устаревшим шаблонам, не учитывая потребности в развитии коммуникативных компетенций [9, с. 5].

Задача высшего руководства заключается в преодолении ведомственной автономии и организации кросс-функциональной коллаборации всех служб для достижения общей цели – максимальной удовлетворенности пациента [10, с. 127]. Это требует изменения управленческой парадигмы, где эффективность измеряется не объемом освоенных средств или количеством пролеченных больных, а созданной ценностью для каждого конкретного индивида, переступившего порог медицинской организации. Только такой холистический и системный подход к управлению финансовыми, информационными, кадровыми и материальными ресурсами позволит не только адаптироваться к современным вызовам, но и динамично развиваться, обеспечивая доступную, качественную и гуманную медицинскую помощь.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что концептуальная модель управления ресурсами медицинской организации в условиях цифровизации здравоохранения представляет собой сложную интегративную модель, синтезирующую четыре взаимосвязанных блока управленческого воздействия: блок взаимодействия с пациентом, блок коммуникации персонала с пациентом, блок условий пребывания и блок мониторинга и обратной связи. Каждый из указанных блоков оперирует специфическим набором ресурсов – финансовых, информационных, кадровых и материально-технических – однако их эффективное функционирование возможно лишь при условии системной интеграции и координации в рамках единой стратегии, ориентированной на максимизацию удовлетворенности пациента как интегрального критерия качества медицинской помощи.

Цифровизация выступает критическим фактором, обеспечивающим техническую возможность такой интеграции посредством создания единого информационного пространства, обеспечивающего оперативный обмен данными между подразделениями, автоматизацию рутинных процессов и внедрение систем аналитики для принятия обоснованных управленческих решений. Вместе с тем, успешное применение цифровых решений требует не только существенных финансовых инвестиций, но и трансформации организационной культуры, развития цифровых компетенций персонала и преодоления функциональной разобщенности между различными службами медицинской организации.

Литература

1. Бокова Р.Д. Цифровизация в сфере здравоохранения // Сборник материалов IV Всероссийской научно-практической конференции «Менеджмент в здравоохранении: вызовы и риски XXI века». – 2019. – С. 13–17.
2. Борисов, К.Н. Инновационное управление медицинской организацией: учебник / К.Н. Борисов. – М.: Проспект, 2022. – 320 с.
3. Буканов Е.К. Концепция развития системы государственного управления в сфере здравоохранения ДНР в условиях цифровизации // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 5 (181). – С. 88–93.
4. Есина Е.А., Калабина Е.Г. Разработка концептуальной модели оценки цифровой зрелости региональной системы здравоохранения: кейс Свердловской области // Цифровые модели и решения. – 2022. – Т. 1. – № 3. – С. 45–58.

5. Железнякова, И.А. Цифровая трансформация ресурсного обеспечения медицинской организации / И.А. Железнякова, О.В. Стрельченко // Врач и информационные технологии. – 2022. – № 1. – С. 6–18.

6. Заболотная Н.В., Гатилова И.Н., Заболотный А.Т. Цифровизация здравоохранения: достижения и перспективы развития // Экономика. Информатика. – 2020. – Т. 47. – № 2. – С. 380–389.

7. Кочкина, Н.Н. Анализ ресурсного обеспечения медицинской организации с использованием информационных технологий / Н.Н. Кочкина, М.В. Штыкова // Врач и информационные технологии. – 2023. – № 1. – С. 18–26.

8. Михеев А.Е. Подходы к разработке концептуальной модели архитектуры цифровой медицинской экосистемы. Менеджер здравоохранения. 2024; S:33–52. DOI: 10.21045/1811-0185-2024-S-33-52

9. Попсуйко А.Н. и др. Технологии управления: от теории к практике применения в учреждениях здравоохранения // Социальные аспекты здоровья населения. – 2020. – Т. 66. – № 5. – С. 2.

10. Хаирова С.М., Галактионова Е.С. А28 Адаптивное управление сферой здравоохранения на основе данных: российский контекст цифровой трансформации: монография / И.И. Новикова, Н.Н. Масюк, О.М. Куликова, Е.Л. Потеряева, С.П. Романенко, В.В. Гремилов, П.Е. Свечкарь. – Омск: Изд-во ОмГА, 2025. – 183 с.

CONCEPTUAL MODEL OF MEDICAL ORGANIZATION RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF HEALTHCARE DIGITALIZATION

Starkovsky K.I.
St. Petersburg State Healthcare Institution “Dental Clinic

The article presents a conceptual model for managing resources of a medical organization in the context of healthcare digitalization. The research relevance is determined by the necessity to transform traditional approaches to organizational resource management in the context of information and communication technologies implementation. The purpose of the work is to substantiate an integrative model that synthesizes the management of financial, informational, human, and material-technical resources into a unified circuit oriented toward maximizing patient satisfaction. The methodological foundation is a systems approach that considers all types of resources as interconnected elements of a unified organizational process. Research results include the explication of four interrelated blocks of the conceptual model: interaction between the medical organization and patients, staff communication with patients, conditions of stay, as well as monitoring and feedback. It has been established that effective integration of these blocks is possible only through overcoming functional fragmentation and implementing digital technologies that ensure the creation of a unified information space. The theoretical significance of the work is determined by its contribution to the development of the conceptual apparatus of medical organization management theory. Practical value lies in the possibility of using the model for designing resource management systems for specific medical organizations.

Keywords: conceptual model, medical organization, patient satisfaction, resource management, healthcare digitalization.

References

1. Bokova R.D. Tsifrovizatsiya v sfere zdravookhraneniya [Digitalization in healthcare]. Sbornik materialov IV Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii “Menedzhment v zdravookhranenii: vyzovy i riski XXI veka” [Proceedings of the IV All-Russian Scientific and Practical Conference “Healthcare Management: Challenges and Risks of the 21st Century”]. 2019, pp. 13–17.

2. Borisov K.N. Innovatsionnoe upravlenie meditsinskoi organizatsiei: uchebnik [Innovative management of a medical organization: textbook]. Moscow, Prospekt Publ., 2022. 320 p.

3. Bukanov E.K. Kontseptsiya razvitiya sistemy gosudarstvennogo upravleniya v sfere zdravookhraneniya DNR v usloviyakh tsifrovizatsii [Concept of development of the public administration system in the healthcare sector of the DPR in the context of digitalization]. Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya [Theory and Practice of Social Development]. 2023, no. 5 (181), pp. 88–93.

4. Esina E.A., Kalabina E.G. Razrabotka kontseptual’noi modeli otsenki tsifrovoi zrelosti regional’noi sistemy zdravookhraneniya: keis Sverdlovskoi oblasti [Development of a conceptual model for assessing the digital maturity of the regional healthcare system: the case of Sverdlovsk region]. Tsifrovye modeli i resheniya [Digital Models and Solutions]. 2022, vol. 1, no. 3, pp. 45–58.

5. Zheleznyakova I.A., Strel’chenko O.V. Tsifrovaya transformatsiya resursnogo obespecheniya meditsinskoi organizatsii [Digital transformation of resource provision of a medical organization]. Vrach i informatsionnye tekhnologii [Physician and Information Technologies]. 2022, no. 1, pp. 6–18.

6. Zabolotnaya N.V., Gatilova I.N., Zabolotnyi A.T. Tsifrovizatsiya zdravookhraneniya: dostizheniya i perspektivy razvitiya [Digitalization of healthcare: achievements and development prospects]. Ekonomika. Informatika [Economics. Informatics]. 2020, vol. 47, no. 2, pp. 380–389.

7. Kochkina N.N., Shtykova M.V. Analiz resursnogo obespecheniya meditsinskoi organizatsii s ispol’zovaniem informatsionnykh tekhnologii [Analysis of resource provision of a medical organization using information technologies]. Vrach i informatsionnye tekhnologii [Physician and Information Technologies]. 2023, no. 1, pp. 18–26.

8. Mikheev A.E. Podkhody k razrabotke kontseptual’noi modeli arkhitektury tsifrovoi meditsinskoi ekosistemy [Approaches to developing a conceptual model of digital medical ecosystem architecture]. Menedzher zdravookhraneniya [Healthcare Manager]. 2024, S:33–52. DOI: 10.21045/1811-0185-2024-S-33-52

9. Popsuiko A.N. et al. Tekhnologii upravleniya: ot teorii k praktike primeneniya v uchrezhdeniyakh zdravookhraneniya [Management technologies: from theory to practice in healthcare institutions]. Sotsial’nye aspekty zdorov’ya naseleniya [Social Aspects of Population Health]. 2020, vol. 66, no. 5, p. 2.

10. Khairova S.M., Galaktionova E.S., Novikova I.I., Masyuk N.N., Kulikova O.M., Poteryaeva E.L., Romanenko S.P., Gremilov V.V., Svechkar’ P.E. Adaptivnoe upravlenie sferoi zdravookhraneniya na osnove dannykh: rossiiskii kontekst tsifrovoi transformatsii: monografiya [Adaptive data-driven healthcare management: Russian context of digital transformation: monograph]. Omsk, OmGA Publ., 2025. 183 p.

Методические положения по управлению изменениями корпоративной культуры научных учреждений в условиях динамичной среды

Супрун Александр Романович,
Национальный исследовательский московский государственный строительный университет (НИУ МГСУ)
E-mail: aleksandr.suprun28@mail.ru

В статье представлены результаты теоретического исследования методических аспектов управления изменениями корпоративной культуры научных учреждений. Автором разработана интегративная модель управления корпоративными изменениями, учитывающая специфику научной деятельности, принципы академической свободы и традиции научных организаций. В ходе исследования выявлены ключевые этапы процесса трансформации корпоративной культуры, определены критерии оценки эффективности изменений и предложены механизмы минимизации сопротивления персонала. Практическая значимость результатов заключается в возможности применения разработанных методических положений руководством научных учреждений для систематизации процессов управления корпоративной культурой в условиях внешней нестабильности. Полученные результаты дополняют существующие теоретические концепции управления изменениями в научной среде и предлагают конкретные инструменты их практической реализации.

Ключевые слова: корпоративная культура, научные учреждения, управление изменениями, методические положения, академическая свобода, лидерство в изменениях, оценка эффективности, интегративная модель.

Введение

Современные научные учреждения функционируют в условиях повышенной динамики внешней среды, что требует постоянной трансформации их внутренних процессов, включая корпоративную культуру. По данным исследований, определенные инициативы по изменению корпоративной культуры не достигают поставленных целей из-за недостаточной адаптации методологий к специфике организаций [1, 2]. Особую сложность представляют изменения в научных организациях, где традиции академической деятельности формируются десятилетиями и имеют глубокие корни в профессиональном сознании сотрудников [2].

Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки специализированных методических подходов, способных обеспечить эффективное управление изменениями корпоративной культуры в научных учреждениях с учетом их специфики. Целью данного исследования является разработка и обоснование методических положений по управлению изменениями корпоративной культуры научных учреждений в условиях динамичной внешней среды.

Для достижения поставленной цели в работе решались следующие задачи:

– анализ теоретических подходов к управлению изменениями корпоративной культуры в научных организациях;

– выявление специфических особенностей корпоративной культуры научных учреждений;

– разработка структурированной системы методических положений по управлению изменениями;

– предложение интегративной модели управления изменениями корпоративной культуры научных организаций.

Степень научной разработанности проблемы подтверждается исследованиями таких ученых, как П. Сенге [3], Э. Шайн [4], которые заложили основы понимания корпоративной культуры и процессов ее трансформации. В российском контексте значимый вклад в изучение проблематики внесли работы С.В. Шекшня [5], Л.П. Буева [6], однако вопросы управления изменениями корпоративной культуры именно в научных учреждениях остаются недостаточно исследованными.

Необходимо отметить, что научные учреждения обладают уникальными характеристиками, которые существенно влияют на процессы изменения корпоративной культуры. К таким характеристикам относятся:

– высокий уровень автономии исследователей;

– приоритет научных ценностей над административными;

– длительные циклы научных исследований;

– специфическая система мотивации, основанная на научном признании;

– сильное влияние академических традиций на организационное поведение.

Эти особенности требуют разработки специфических подходов к управлению изменениями, которые будут учитывать как общие принципы организационного развития, так и специфику научной среды. В условиях возрастающей динамики внешней среды разработка научно обоснованных методических положений приобретает особую актуальность.

Материалы и методы

В исследовании применялся комплексный методологический подход, включающий теоретический анализ научной литературы по проблематике управления корпоративной культурой и изменениями, сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта трансформации корпоративных культур научных организаций, системный анализ для выявления ключевых компонентов и взаимосвязей в процессе управления изменениями.

Разработка методических положений осуществлялась на основе синтеза существующих теоретических моделей управления изменениями с учетом специфики научной деятельности. Для этого был проведен детальный анализ публикаций за период с 2010 по 2024 гг. в базах данных Web of Science, Scopus, eLibrary, а также исследование нормативных документов, регламентирующих деятельность научных учреждений.

Для формализации процесса управления изменениями корпоративной культуры была разработана интегративная модель, позволяющая учитывать взаимосвязь между всеми элементами системы управления изменениями. Модель построена на основе синтеза подходов Коттера [7], Левина [8] и российских исследователей в области организационного развития [9]. Валидность модели подтверждается соответствием теоретическим основам организационного развития и логической непротиворечивостью выведенных зависимостей.

Математическое моделирование процесса трансформации корпоративной культуры позволило формализовать ключевые зависимости. В частности, предложена формула для оценки готовности научного учреждения к изменениям:

$$G = w_1 * V + w_2 * L + w_3 * C + w_4 * R,$$

где: G – общий индекс готовности к изменениям;
V – уровень видения и понимания необходимости изменений;
L – качество лидерства и поддержка руководства;
C – корпоративная культура и степень открытости изменениям;
R – наличие ресурсов для реализации изменений;
w1, w2, w3, w4 – весовые коэффициенты, отражающие значимость каждого фактора (w1+w2+w3+w4=1).

Весовые коэффициенты определяются экспертным путем с учетом специфики конкретного научного учреждения. На основе анализа теоретических работ по управлению изменениями в научных организациях [7, 10, 11] можно предположить следующие приоритеты для типовых научных организаций: w_1=0.3, w_2=0.25, w_3=0.35, w_4=0.1, что отражает высокую значимость корпоративной культуры и видения при относительно меньшем влиянии ресурсного фактора.

Для количественной оценки сопротивления изменениям предложена математическая модель:

$$S = \sum_{i=1}^{n} p_i * r_i$$

где: S – общий уровень сопротивления изменениям;
pi – пропорция сотрудников в i-й группе (младшие сотрудники, ведущие ученые, административный персонал);
ri – уровень сопротивления в i-й группе (измеряется по шкале от 0 до 10);
n – количество групп сотрудников.

Эта модель позволяет не только оценить общий уровень сопротивления, но и выявить наиболее проблемные группы для разработки целевых стратегий преодоления сопротивления. Теоретические исследования указывают на то, что в научных учреждениях уровень сопротивления у ведущих ученых может быть выше, чем у младшего персонала, что связано с более высокой степенью вовлеченности в существующие научные традиции [12, 13].

Результаты исследования

Теоретические основы разработки методических положений

В результате анализа научной литературы и практики управления корпоративной культурой в научных организациях была выявлена необходимость системного подхода к управлению изменениями. Разработанные методические положения представляют собой документ, направленный на систематизацию мероприятий и рекомендаций по проведению эффективных изменений корпоративной культуры научных учреждений [10].

Целью методических положений определено создание научно обоснованной системы управления изменениями корпоративной культуры, способной обеспечить адаптацию научных учреждений к динамичной внешней среде при сохранении их научного потенциала и традиций. Задачи включают формирование целостного представления о процессе изменений, определение приоритетных направлений трансформации, разработку практических инструментов и механизмов реализации изменений.

Объектом воздействия выступает корпоративная культура конкретного научного учреждения как система ценностей, норм, правил, традиций и моделей поведения, сложившаяся в организации под влиянием как внутренних факторов, так и внешних требований к деятельности научных организаций. Критериями выбора приоритетных направлений изменений определены: соответствие стратегическим целям учреждения, влияние на научные результаты, степень готовности коллектива к изменениям, наличие необходимых ресурсов.

Важным теоретическим вкладом исследования является разработка математической модели динамики изменений корпоративной культуры. На основе дифференциального уравнения предложен следующий подход:

$$\frac{dC(t)}{dt} = k * \left(C^* - C(t)\right) - \alpha * S(t)$$

где: C(t) – текущее состояние корпоративной культуры в момент времени t;
C^* – целевое состояние корпоративной культуры;
k – коэффициент скорости изменений (зависит от качества лидерства и коммуникации);
α – коэффициент влияния сопротивления;
S(t) – уровень сопротивления изменениям в момент времени t

Решение этого уравнения позволяет прогнозировать динамику изменений и оптимизировать сроки реализации программ трансформации корпоративной культуры. Аналитическое решение имеет вид:

$$C(t) = C^* - \left(C^* - C_0\right) * e^{-kt} + \frac{\alpha}{k} * S * \left(1 - e^{-kt}\right)$$

где: C0 – начальное состояние корпоративной культуры.

Эта модель позволяет количественно оценить влияние различных факторов на процесс изменений и определить оптимальные стратегии управления трансформацией. Теоретические расчеты показывают, что при коэффициенте скорости k>0.3 и уровне сопротивления S<0.4 достижение целевого состояния корпоративной культуры возможно в течение 18–24 месяцев.

Принципы и структура методических положений

В основу методических положений заложены следующие принципы:

- сохранение баланса между инновациями и научными традициями;
- учет специфики научной деятельности и принципов академической свободы;
- системность подхода к управлению изменениями;
- вовлеченность всех уровней персонала в процесс трансформации;
- поэтапность и последовательность внедрения изменений;
- измеримость результатов и обратная связь [11].

На основе этих принципов была разработана структура методических положений, включающая 10 разделов, охватывающих все аспекты управления изменениями корпоративной культуры.

Особое внимание в методических положениях уделено роли руководства и лидеров изменений. Исследования показывают, что участие высшего руководства в инициативах по изменению корпоративной культуры значительно повышает шансы на успех преобразований по сравнению с ситуациями, когда руководители делегируют эту функцию среднему звену управления [12]. В научных учреждениях эффективность лидерства в изменениях напрямую зависит от авторитета руководителя в научном сообществе и способности сочетать административные функции с пониманием специфики научной деятельности.

Для количественной оценки влияния лидерства на успешность изменений предложена следующая формула:

$$E = 0{,}4L + 0{,}3A + 0{,}3C$$

где: E – ожидаемая эффективность изменений;
L – уровень участия руководства (от 0 до 1);
A – авторитет руководителя в научном сообществе (от 0 до 1);
C – компетентность в области управления изменениями (от 0 до 1).

Теоретические исследования в области организационного развития указывают на критическую важность участия руководства в процессах трансформации корпоративной культуры научных организаций [7, 12].

Интегративная модель управления изменениями корпоративной культуры

В качестве научной новизны исследования предлагается интегративная модель управления изменениями корпоративной культуры научных учреждений (рис. 1), объединяющая выявленные в ходе исследования ключевые аспекты процесса трансформации.

Модель представляет собой циклический процесс, включающий восемь взаимосвязанных компонентов:

1. Диагностика исходного состояния корпоративной культуры;
2. Формирование видения желаемой культуры;
3. Разработка дорожной карты изменений;
4. Создание коалиции лидеров изменений;
5. Коммуникационная стратегия и вовлечение персонала;
6. Инструменты реализации изменений;
7. Оценка результатов и корректировка подходов;
8. Закрепление изменений в формальных и неформальных институтах организации.

Для практической реализации данной модели в таблице 1 представлены ключевые этапы управления изменениями корпоративной культуры с указанием задач, инструментов и ожидаемых результатов.

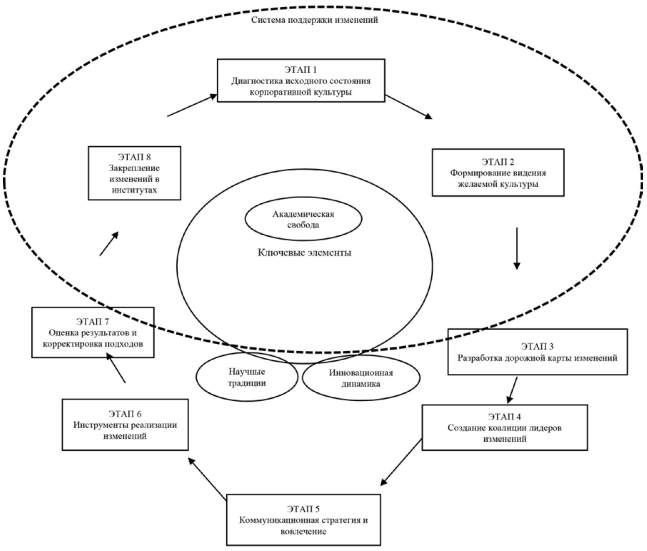


Рис. 1. Интегративная модель управления изменениями корпоративной культуры научных учреждений

Особенностью модели является акцент на диагностике корпоративной культуры. Предложена методика многоаспектной диагностики, включающая количественные (опросники, анализ документов) и качественные методы (глубинные интервью с ключевыми сотрудниками, фокус-группы), что позволяет получить комплексное представление о текущем состоянии корпоративной культуры [13]. Для научных учреждений разработаны специальные диагностические шкалы, учитывающие такие аспекты, как степень реализации принципа академической свободы, уровень открытости инновациям, баланс между фундаментальными и прикладными исследованиями.

Для комплексной оценки состояния корпоративной культуры предложен интегральный индекс:

$$I_{kk} = \sum_{i=1}^{m} w_i * K_i$$

где: Ikk– интегральный индекс корпоративной культуры;
K_i – значение i-го ключевого показателя (ценности, нормы, коммуникации, традиции, инновационность);
w_i – весовой коэффициент i-го показателя ($\sum_{i=1}^{m} w_i = 1$);
m – количество оцениваемых компонентов.

Весовые коэффициенты определяются на основе экспертной оценки значимости каждого компонента для конкретного научного учреждения. Для большинства научных организаций характерны следующие значения: $w_1 = 0.25$ (ценности), $w_2 = 0.2$ (нормы), $w_3 = 0.15$ (коммуникации), $w_4 = 0.2$ (традиции), $w_5 = 0.2$ (инновационность).

Таблица 1. Этапы управления изменениями корпоративной культуры научных учреждений

Этап	Ключевые задачи	Основные инструменты	Ожидаемые результаты
1	2	3	4
1. Диагностика	– Анализ текущего состояния КК – Выявление сильных и слабых сторон – Определение степени готовности к изменениям	– Культурно-научный аудит – Анкетирование и интервью – Анализ документов и артефактов	– Комплексная карта текущей КК – Определение приоритетных зон для изменений – Базовые значения индикаторов
2. Формирование видения	– Разработка концепции желаемой КК – Согласование целей изменений – Создание образа будущего	– Стратегические сессии – Анализ лучших практик – Фасилитация видения	– Ясное описание желаемой КК – Согласованные цели изменений – Мотивирующий образ будущего
3. Планирование	– Разработка дорожной карты – Распределение ресурсов – Определение ответственных	– Проектный подход – Матрица ответственности (RACI) – Бюджетирование изменений	– Детальный план внедрения – Распределение ресурсов – Система контроля
4. Создание коалиции лидеров	– Идентификация лидеров изменений – Формирование команды – Обучение коучей	– Картирование влияния – Тренинги по лидерству – Менторские программы	– Сеть лидеров изменений – Поддержка на всех уровнях – Компетентность в управлении изменениями
5. Вовлечение персонала	– Коммуникация изменений – Сбор обратной связи – Участие сотрудников	– Многоуровневая коммуникация – Форумы идей – Совместное проектирование	– Понимание необходимости изменений – Снижение сопротивления – Владение процессом
6. Реализация	– Внедрение конкретных инициатив – Корректировка подходов – Поддержка сотрудников	– Пилотные проекты – Регулярные встречи – Система быстрой обратной связи	– Видимые результаты – Корректировка планов – Накопление опыта
7. Оценка	– Измерение эффективности – Анализ отклонений – Корректировка стратегии	– Система KPI – Оценка удовлетворенности – Сравнительный анализ	– Объективные данные об эффективности – Выявление успешных практик – Рекомендации по улучшению
8. Закрепление	– Институционализация изменений – Трансляция опыта – Создание системы поддержки	– Обновление документов – Наставничество – Система поощрений	– Устойчивые изменения в поведении – Закрепление в формальных правилах – Самовоспроизводящаяся система

Модель также предусматривает создание системы опережающих индикаторов изменений корпоративной культуры, позволяющих оценить эффективность трансформации на ранних этапах. Система включает:

- индекс вовлеченности научных сотрудников в процессы изменений;
- индекс адаптивности научных коллективов;
- показатель инновационной активности в научной деятельности;
- индекс удовлетворенности корпоративной средой [14].

Индекс вовлеченности рассчитывается по формуле:

$$IV = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^{N} \left(\frac{P_j}{P_{max}} + 0{,}5 * \frac{I_j}{I_{max}} + 0{,}3 * \frac{C_j}{C_{max}} \right)$$

где: IV – индекс вовлеченности;
N – количество сотрудников;
P_j – степень участия j-го сотрудника в инициативах изменений;
I_j – инициативность j-го сотрудника;
>– вклад j-го сотрудника в процесс изменений;
P_{max} , I_{max} , C_{max} – максимальные значения соответствующих параметров.

Этот индекс позволяет не только оценить текущее состояние вовлеченности, но и отслеживать его динамику в процессе реализации изменений.

Практические инструменты и механизмы реализации изменений
Предложена система градации мер вовлечения персонала:

- информирование (базовый уровень);
- консультации (средний уровень);
- совместное проектирование (расширенный уровень);
- делегирование ответственности (углубленный уровень) [15].

Для диагностики корпоративной культуры рекомендовано использование методики на основе подхода Э. Шайна к анализу организационной культуры [16], с учетом специфики научных организаций. Методика включает анализ ценностных ориентаций научных коллективов, модели коммуникаций между исследовательскими группами, особенности принятия решений в научной деятельности.

Для преодоления сопротивления изменениям в научных коллективах разработана «Матрица сопротивления» с дифференциацией стратегий воздействия в зависимости от типов сопротивления (рациональное, эмоциональное, ценностное) и групп сотрудников (младшие научные сотрудники, ведущие ученые, административный персонал) [17].

Для количественной оценки эффекта от преодоления сопротивления предложена следующая модель:

$$\Delta E = \beta * (S_{initial} - S_{final}) * T$$

где: ΔE – прирост эффективности от преодоления сопротивления;
β – коэффициент преобразования снижения сопротивления в эффективность (зависит от специфики учреждения);
$S_{initial}$ – начальный уровень сопротивления;
S_{final} – конечный уровень сопротивления;
T – время реализации программы преодоления сопротивления.

Оценка эффективности и анализ успешных практик

Для оценки эффективности изменений корпоративной культуры предложена система критериев, объединенных в четыре блока. В таблице 2 представлена детализация системы оценки эффективности трансформации корпоративной культуры.

Для комплексной оценки эффективности изменений корпоративной культуры предложен интегральный показатель:

$$E_{total} = \sum_{k=1}^{4} w_k * E_k$$

где: E_{total} – общий показатель эффективности;
E_k – эффективность по k-му блоку критериев;
w_k – весовой коэффициент k-го блока ($\sum_{k=1}^{4} w_k = 1$).

Эффективность по каждому блоку рассчитывается как средневзвешенное значение отдельных показателей:

$$E_k = \sum_{j=1}^{n_k} V_{kj} * P_{kj}$$

где: n_k – количество показателей в k-м блоке;
V_{kj} – весовой коэффициент j-го показателя в k-м блоке ($\sum_{j=1}^{n_k} v_{kj} = 1$);
P_{kj} – нормированное значение j-го показателя в k-м блоке (от 0 до 1).

Таблица 2. Система критериев оценки эффективности изменений корпоративной культуры

Блок критериев	Конкретные показатели	Методы измерения	Периодичность
1	2	3	4
Научные результаты	– Индекс цитируемости публикаций – Количество патентов и ноу-хау – Объем научных публикаций в рецензируемых журналах – Успешность защиты диссертаций	– Библиометрический анализ – Мониторинг патентной деятельности – Статистический анализ публикационной активности	Годовая Полугодовая
Организационные показатели	– Ротация кадров (общая и среди ключевых сотрудников) – Индекс вовлеченности сотрудников – Качество внутренних коммуникаций – Доля сотрудников, участвующих в инициативах изменений	– HR-аналитика – Опросы вовлеченности (eNPS) – Социометрические исследования – Анализ участия в мероприятиях	Квартальная Полугодовая
Ресурсная эффективность	– Эффективность использования научного оборудования – Объем привлеченного финансирования – Доля внебюджетных средств – Производительность научного труда	– Анализ загрузки оборудования – Финансовый мониторинг – Расчет ROI научных проектов	Квартальная Годовая
Репутационные индикаторы	– Признание в научном сообществе (рейтинги, приглашения) – Привлекательность для молодых ученых – Количество совместных проектов – Удовлетворенность партнеров	– Мониторинг научной репутации – Анализ конкурентоспособности при найме – Оценка партнерских отношений – Опросы удовлетворенности	Полугодовая Годовая

Анализ успешных практик трансформации корпоративной культуры в научных учреждениях, описанных в отечественных и зарубежных исследованиях, позволяет выделить несколько ключевых условий эффективности изменений. В частности, исследования показывают, что учреждения, внедряющие системный подход к управлению изменениями корпоративной культуры, демонстрируют более высокие темпы роста научных публикаций и успешнее привлекают финансирование по сравнению с организациями, применяющими фрагментарные подходы [18].

Теоретический анализ практик управления изменениями в научной среде позволил выявить ключевые факторы эффективности трансформации корпоративной культуры:

- последовательное и демонстративное участие руководства в процессе изменений;
- сохранение научной идентичности организации при модернизации отдельных элементов культуры;
- создание системы признания и поощрения инновационных инициатив;
- поэтапность внедрения изменений с фокусом на достижение «быстрых побед» [19].

Для прогнозирования срока достижения целевых показателей эффективности предложена математическая модель:

$$T = \frac{\ln\left(1 - \frac{E_{target} - E_0}{E_{max} - E_0}\right)}{\ln(1 - r)}$$

где: T >– прогнозируемое время достижения целевых показателей;
E_{target} – целевое значение эффективности;
E_0 – начальное значение эффективности;
E_{max} – максимально достижимое значение эффективности;
r – коэффициент скорости роста эффективности (зависит от качества управления изменениями).

Эта модель позволяет спланировать реалистичные сроки реализации программ трансформации корпоративной культуры с учетом конкретных условий научного учреждения.

Предложенная интегративная модель управления изменениями корпоративной культуры научных учреждений имеет теоретическое обоснование и соответствует современным подходам к управлению организационными изменениями. Модель учитывает специфику научных организаций, включая принципы академической свободы, автономию исследователей и длительные циклы научной деятельности.

Математические модели, разработанные в рамках исследования, позволяют формализовать и количественно оценить различные аспекты процесса управления изменениями. Формула готовности к изменениям соответствует теоретическим положениям о факторах успеха трансформации организаций [7, 10], а модель динамики изменений основана на классических дифференциальных уравнениях, описывающих процессы адаптации в организационных системах [8].

Особое внимание уделено роли лидерства в процессе изменений, что соответствует современным теориям организационного развития. Предложенная формула оценки влияния лидерства на эффективность изменений учитывает как формальные, так и неформальные аспекты руководства в научной среде.

Предложенная система критериев оценки эффективности изменений охватывает все ключевые аспекты деятельности научных учреждений и позволяет комплексно оценивать результаты трансформации корпоративной культуры. Структура критериев соответствует современным подходам к оценке организационной эффективности [14, 18].

Заключение и обсуждение

В результате проведенного теоретического исследования разработана система методических положений по управлению изменениями корпоративной культуры научных учреждений, учитывающая специфику их деятельности и принципы академической свободы. Научную новизну исследования представляет предложенная интегративная модель управления изменениями, объединяющая диагностику исходного состояния, стратегическое планирование, вовлечение персонала и оценку результатов в единую систему.

Практическая значимость работы заключается в разработке конкретных инструментов и механизмов управления изменениями, адаптированных для научных организаций, включая методику «Культурно-научного аудита», «Матрицу сопротивления» и систему опережающих

индикаторов эффективности изменений. Предложенные методические положения соответствуют как отечественным нормативным требованиям к деятельности научных учреждений, так и международным стандартам управления организационными изменениями.

Предложенные математические модели позволяют количественно оценивать различные аспекты процесса управления изменениями корпоративной культуры и оптимизировать стратегии трансформации. Формула динамики изменений, модель оценки готовности к изменениям, интегральные индексы эффективности и другие математические инструменты дают возможность перейти от качественных оценок к количественному управлению процессом трансформации корпоративной культуры.

Перспективами дальнейших исследований являются разработка специализированных программ подготовки лидеров изменений для научных учреждений, создание цифровых платформ для мониторинга трансформации корпоративной культуры и исследование влияния цифровизации на процессы изменения корпоративной культуры в научных организациях. Особый интерес представляет разработка адаптивных моделей управления изменениями, учитывающих нелинейную динамику трансформации корпоративных культур в условиях высокой неопределенности.

Полученные результаты могут быть использованы руководителями научных учреждений, специалистами по управлению персоналом и организационному развитию, а также учеными, изучающими процессы трансформации корпоративных культур в научной среде.

Литература

1. Kotter J.P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 188 p.
2. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017. 448 p.
3. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 2006. 424 p.
4. Schein E.H. The Corporate Culture Survival Guide. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016. 256 p.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. 9-е изд. М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2020. 360 с.
6. Гуревич П.С. Социология организаций: учебник для вузов. М.: Юрайт, 2022. 368 с.
7. Kotter J.P. Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 272 p.
8. Lewin K. Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change // Human Relations. 1947. Vol. 1. No. 1. P. 5–41.
9. Климов И.А. Психология профессионального самоопределения. СПб.: Питер, 2019. 416 с.
10. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 304 p.
11. Коротков Э.М. Управление изменениями: учебник и практикум для вузов. М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. 398 с.
12. Armenakis A.A., Bedeian A.G. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s // Journal of Management. 1999. Vol. 25. No. 3. P. 293–315.
13. Oreg S. Personality, context, and resistance to organizational change // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2006. Vol. 15. No. 1. P. 71–103.
14. Denison D.R., Mishra A.K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness // Organization Science. 1995. Vol. 6. No. 2. P. 204–223.
15. Коноваленко М.Ю., Соломатин А.А. Психология управления персоналом: учебник для вузов. 2-е изд. М.: Юрайт, 2022. 369 с.
16. Schein E.H. Organizational culture: The key to effective organizational change // Journal of Organizational Change Management. 2017. Vol. 30. No. 6. P. 672–684.
17. Cummings T.G., Worley C.G. Organization Development and Change. 10th ed. Stamford: Cengage Learning, 2015. 608 p.
18. Hayes J. The Theory and Practice of Change Management. 6th ed. London: Red Globe Press, 2020. 456 p.
19. Bridges W. Managing Transitions: Making the Most of Change. 4th ed. Boston: Da Capo Press, 2019. 224 p.
20. Кочеткова А.И., Кочетков П.Н. Прикладная психология управления: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2022. 437 с.

METHODOLOGICAL GUIDELINES FOR MANAGING CORPORATE CULTURE CHANGE IN SCIENTIFIC INSTITUTIONS IN A DYNAMIC ENVIRONMENT

Suprun A.R.
National Research Moscow State University of Civil Engineering (NRU MGSU)

This article presents the results of a theoretical study of the methodological aspects of managing corporate culture change in scientific institutions. The author has developed an integrative model of corporate change management that takes into account the specifics of scientific activity, the principles of academic freedom, and the traditions of scientific organizations. The study identified key stages in the corporate culture transformation process, defined criteria for assessing the effectiveness of changes, and proposed mechanisms for minimizing employee resistance. The practical significance of the results lies in the potential application of the developed methodological guidelines by the management of scientific institutions to systematize corporate culture management processes in conditions of external instability. The findings complement existing theoretical concepts of change management in the scientific environment and offer specific tools for their practical implementation.

Keywords: corporate culture, scientific institutions, change management, methodological provisions, academic freedom, change leadership, performance assessment, integrative model.

References

1. Kotter, J.P., Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 188 p.
2. Schein, E.H., Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken: Wiley, 2017. 448 p.
3. Senge, P.M., The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 2006. 424 p.
4. Schein, E.H., The Corporate Culture Survival Guide. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016. 256 p.
5. Shekshnya, S.V., Personnel Management of a Modern Organization. 9th ed. Moscow: Intel-Sintez Business School, 2020. 360 p.
6. Gurevich, P.S. Sociology of Organizations: A Textbook for Universities. Moscow: Yurait, 2022. 368 p.
7. Kotter J.P. Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. 272 p.
8. Lewin K. Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change // Human Relations. 1947. Vol. 1. No. 1. Pp. 5–41.
9. Klimov I.A. Psychology of Professional Self-Determination. St. Petersburg: Piter, 2019. 416 p.
10. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011. 304 p.
11. Korotkov, E.M. Change Management: A Textbook and Workshop for Universities. Moscow: University Textbook: INFRA-M, 2021. 398 p.
12. Armenakis, A.A., Bedeian, A.G. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. Journal of Management. 1999. Vol. 25. No. 3. pp. 293–315.
13. Oreg, S. Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. European Journal of Work and Organizational Psychology. 2006. Vol. 15. No. 1. pp. 71–103.
14. Denison, D.R., Mishra, A.K. Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. Organization Science. 1995. Vol. 6. No. 2. P. 204–223.
15. Konovalenko M. Yu., Solomatin A.A. Psychology of Personnel Management: A Textbook for Universities. 2nd ed. Moscow: Yurait, 2022. 369 p.
16. Schein E.H. Organizational Culture: The Key to Effective Organizational Change // Journal of Organizational Change Management. 2017. Vol. 30. No. 6. P. 672–684.
17. Cummings T.G., Worley C.G. Organization Development and Change. 10th ed. Stamford: Cengage Learning, 2015. 608 p.
18. Hayes J. The Theory and Practice of Change Management. 6th ed. London: Red Globe Press, 2020. 456 p.
19. Bridges W. Managing Transitions: Making the Most of Change. 4th ed. Boston: Da Capo Press, 2019. 224 p.
20. Kochetkova A.I., Kochetkov P.N. Applied Psychology of Management: Textbook and Workshop for Universities. Moscow: Yurait, 2022. 437 p.

Имитационная модель изменения себестоимости от увеличения оперативного времени в условиях воздействия внешних факторов среды промышленного предприятия

Туманов Александр Юрьевич,
к.т.н., доцент, кафедра метрологического обеспечения инновационных технологий и промышленной безопасности, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения
E-mail: toumanov@mail.ru

Иванов Евгений Вячеславович,
аспирант, кафедра метрологического обеспечения инновационных технологий и промышленной безопасности, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения
E-mail: makler-89@mail.ru

Целью представленной работы является построение имитационной модели изменения себестоимости от увеличения оперативного времени в условиях воздействия внешних факторов среды.
Объектом исследования являются процессы предприятия, связанные с производственным процессом и калькуляцией себестоимости продукции промышленного предприятия. Предметом исследования является имитационные модели процессов потоков данных, в том числе модель калькуляции себестоимости продукции в производственной системе промышленного предприятия. Решенные задачи: рассмотрена имитационная модель зависимости качества от изменения операционного времени, себестоимости продукции и влияния факторов внешней среды и в нотации пакета Ithink; на основе методологии системного имитационного моделирования разработана имитационная модель изменения себестоимости изделий радиоэлектроники от увеличения оперативного времени в нотации пакета Ithink.

Ключевые слова: имитационная модель, калькуляция себестоимости, продукция, управление, потоки данных, качество.

Введение

Системная динамика – парадигма моделирования, где для исследуемой системы строятся графические диаграммы причинных связей и глобальных влияний одних параметров на другие во времени, а затем созданная на основе этих диаграмм модель имитируется на компьютере. По сути, такой вид моделирования более всех других парадигм помогает понять суть происходящего выявления причинно-следственных связей между объектами и явлениями.

Целью представленной работы является построение имитационной модели изменения себестоимости от увеличения оперативного времени в условиях воздействия внешних факторов среды.

Объектом исследования являются процессы предприятия, связанные с производственным процессом и калькуляцией себестоимости продукции промышленного предприятия.

Предметом исследования является имитационные модели процессов потоков данных, в том числе модель калькуляции себестоимости продукции в производственной системе промышленного предприятия.

Решенные задачи:

рассмотрена имитационная модель зависимости качества от изменения операционного времени, себестоимости продукции и влияния факторов внешней среды и в нотации пакета Ithink;

на основе методологии системного имитационного моделирования разработана имитационная модель изменения себестоимости изделий радиоэлектроники от увеличения оперативного времени в нотации пакета Ithink.

Модели и методы

Для наглядного отображения процессов предприятия рассмотрим имитационную модель зависимости качества от изменения операционного времени, себестоимости продукции и влияния факторов внешней среды и в нотации пакета Ithink (модель $ИМ_{к1-к4}$ – средства имитационного моделирования производственных процессов, которая представлена на рис. 1. $ИМ_{к1-к4}$ была подробно рассмотрена в [3]

На основе имитационной модели производственной системы промышленного предприятия построим модель управления себестоимостью в нотации пакета Ithink, которая является одной из четырех компонент для имитационной модели зависимости качества от влияния факторов внешней среды.

В $ИМ_{к1-к4}$ входят следующие компоненты (табл. 1):
К1 – устойчивость инфраструктуры;
К2 – производство продукции;
К3 – финансы;
К4 – управление качеством.

Таблица 1. Компоненты модели зависимости себестоимости продукции и качества от влияния факторов внешней среды

Компонента	Обозначение модели	Обозначение процесса в [3], Туманов А.Ю.	Обозначение функции в [2], Балахонова, И. В.	Обозначение функции в [1], МЭК 62264-1-2010	Наименование
К1	$ИМ_{к1}$	П11-П10	-	-	Управление устойчивостью
К2	$ИМ_{к2}$	П21	4.0	(3.1–3.4)	Управление производством: расчет времени и объёмов выпуска продукции (ОВП)
К3	$ИМ_{к3}$	П31	(9.1–9.4)	(8.1–8.4)	Оценка постоянных затрат и издержек, калькуляция себестоимости (КС)
К4	$ИМ_{к4}$	П41	7.0	(6.1–6.7)	Управление качеством: Оценка результативности

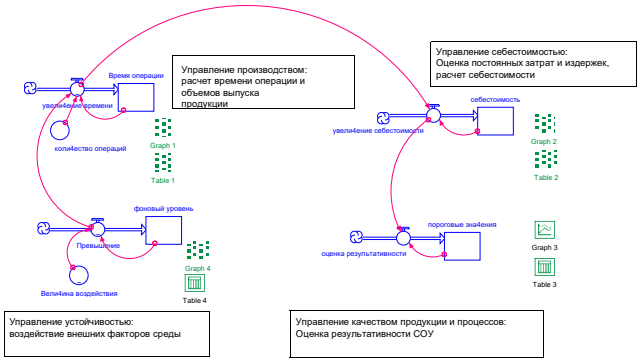


Рис. 1. Укрупненная схема имитационной модели динамики взаимодействия четырех компонентов системы обеспечения устойчивости производственной инфраструктуры промышленного предприятия (модель $ИМ_{к1\text{-}к4}$) в нотации пакета Ithink

Имитационная модель изменения себестоимости от увеличения оперативного времени в условиях воздействия внешних факторов среды

Рассмотрим производство изделий радиоэлектроники на примере поточной линии.

Расчет себестоимости и цены изделия представлен в таблице 2.

Таблица 2. «Расчет себестоимости и цены изделия»

	Статьи затрат	Затраты	
		На изд., руб.	На прогр., руб.
1	Основные материалы	7,14	185640,00
2	Покупные полуфабрикаты и комплектующие изделия	88,55	2302300,00
3	Основная заработная плата производственных рабочих	74,39	1934088,00
4	Дополнительная заработная плата производственных рабочих	6,7	174067,92
5	Отчисления	21,33	554445,00
6	Общепроизводственные расходы	44,63	1160452,80
7	Общехозяйственные расходы	66,95	1740679,20
	ИТОГО производственная себестоимость	309,69	8051940,00
8	Коммерческие расходы (20%)	61,94	1610388,00
	ИТОГО полная себестоимость	371,63	9662328,00
9	Прибыль (25%)	92,91	2415582,00
10	НДС (18%)	83,62	2174023,8
	ИТОГО цена изделия отпускная	548,16	14252160,00

На основе статей затрат построим модель изменения себестоимости изделий радиоэлектроники от увеличения оперативного времени.

На рис. 2 представлена имитационная модель изменения себестоимости от увеличения оперативного времени ($ИМ_{к3}$).

Заключение

Таким образом, в ходе исследования авторами:

• Рассмотрена имитационная модель зависимости качества от изменения операционного времени, себестоимости продукции и влияния факторов внешней среды и в нотации пакета Ithink.

• На основе методологии системного имитационного моделирования разработана имитационная модель изменения себестоимости изделий радиоэлектроники от увеличения оперативного времени в нотации пакета Ithink.

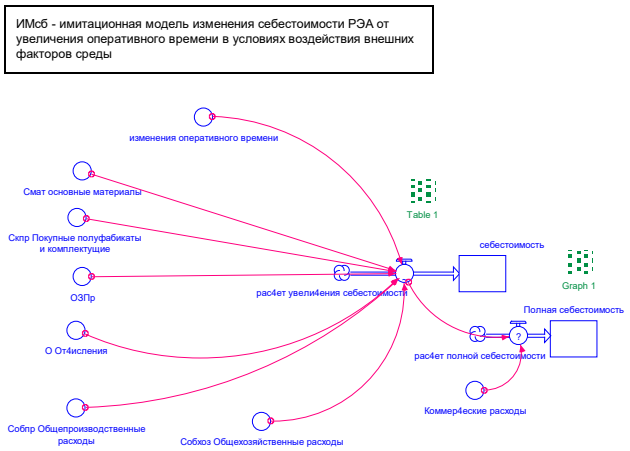


Рис. 2. Имитационная модель изменения себестоимости от увеличения оперативного времени в нотации пакета Ithink ($ИМ_{к3}$)

Литература

1. ГОСТ Р МЭК 62264–1–2010. Интеграция систем управления предприятием. Часть 1. Модели и терминология. Москва. Стандартинформ. 2014. 136 с.

2. Балахонова, Ирина Владимировна. Оценка цифровой зрелости как первый шаг цифровой трансформации процессов промышленного предприятия: монография / И.В. Балахонова. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2021. – 276 с.

3. Туманов, А.Ю. Метод оценки результативности систем обеспечения устойчивости элементов производственной инфраструктуры на основе системного динамического имитационного моделирования/ А.Ю. Туманов // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2025. – Т. 27, № 5(127)

SIMULATION MODEL OF COST CHANGES DUE TO AN INCREASE IN OPERATIONAL TIME UNDER THE INFLUENCE OF EXTERNAL ENVIRONMENTAL FACTORS OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

Tumanov A.Yu., Ivanov E.V.
Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

The purpose of the presented work is to build a simulation model of cost changes due to an increase in operational time under the influence of external environmental factors. The object of the research is the processes of the enterprise related to the production process and the calculation of the cost of production of an industrial enterprise. The subject of the research is simulation models of data flow processes, including a model for calculating the cost of production in the production system of an industrial enterprise. Completed tasks: A simulation model of the dependence of quality on changes in operational time, cost of production and the influence of environmental factors in the Ithink package notation is considered; based on the methodology of system simulation modeling, a simulation model of changes in the cost of radio electronics products from an increase in operational time in the Ithink package notation is developed.

Keywords: simulation model, cost calculation, products, management, data flows, quality.

References

1. MD 04.005–2016. Metodika ocenki zrelosti sistemy` menedzhmentakachestva organizacii. 2016. – 12 s.

2. Balaxonova, Irina Vladimirovna. Ocenka cifrovoj zrelosti kak pervy`j shag cifrovoj transformacii processov promy`shlennogo predpriyatiya: monografiya / I.V. Balaxonova. – Penza: Izd-vo PGU, 2021. – 276 s.

3. Tumanov, A. Yu. Metod otsenki rezul'tativnosti sistem obespecheniya ustojchivosti elementov proizvodstvennoj infrastruktury na osnove sistemnogo dinamicheskogo imitatsionnogo modelirovaniya/ A. Yu. Tumanov // Izvestiya Samarskogo nauchnogo tsentra Rossijskoj akademii nauk. – 2025. – T. 27, № 5(127)

Стратегия малого бизнеса в эпоху неопределённости

Тютюнник Евгений Васильевич,
аспирант, Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
E-mail: tyutyunnik2@yandex.ru

Исследование посвящено разработке стратегического подхода для малого бизнеса, функционирующего в условиях кризисной стагнации и высокой неопределённости (VUCA-среда). Анализ текущего состояния сектора МСП в России выявляет парадоксальную ситуацию: рост количества предприятий сопровождается глубоким падением реального оборота, что свидетельствует о фрагментации рынка, снижении средней эффективности и переходе от развития к борьбе за выживание. Актуальность работы обусловлена необходимостью предоставить предпринимателям практические инструменты управления в такой противоречивой и турбулентной среде, где традиционное долгосрочное планирование теряет силу.
В качестве методологической основы для преодоления кризиса предлагается логика эффектуации – подход, ориентированный на действие и использование доступных средств в условиях непредсказуемости. В рамках статьи принципы эффектуации операционализируются в конкретный набор взаимосвязанных стратегических действий. Эти действия направлены на перераспределение внутренних ресурсов, формирование партнёрских альянсов, перепрофилирование угроз в возможности и установление жёсткого контроля над операционными процессами. Практическая значимость исследования заключается в предоставлении малому бизнесу целостной стратегии, позволяющей не только адаптироваться к сжатию рынка, но и активно перехватывать инициативу, превращая неопределённость из угрозы в источник конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: малое предпринимательство, стратегическое управление, неопределённость, конкурентоспособность малого бизнеса.

Введение

Современный мир характеризуется высочайшей степенью неопределённости. Множество непредсказуемых событий случаются всё более часто и оказывают влияние на все сферы человеческой жизни. По мнению Захарова А.Д. «с переходом мировой экономики в постиндустриальную, цифровую эпоху неопределённость перестала восприниматься как временное неудобство или исключительное состояние. Она стала перманентным фоном, что ярко отражено в ставшей уже канонической аббревиатуре VUCA (Volatility – нестабильность, Uncertainty – неопределённость, Complexity – сложность, Ambiguity – неоднозначность)» [1, с. 67]. Малый бизнес, как значимая часть экономической системы, также испытывает на себе трудности и шоки, создаваемые непредвиденными событиями. Условия неопределённости усиливают актуальность релевантного стратегического управления. Малый бизнес нуждается в регулярном анализе внешней среды и выработке стратегических принципов, следование которым позволит организации не только выживать, но и развиваться.

Цель исследования – выявить ключевые характеристики текущего состояния малого бизнеса в России, разработать набор стратегических действий для малого бизнеса, релевантных текущим экономическим характеристикам в условиях возрастающей неопределённости.

Методология

Исследование базируется общенаучных методах: теоретический анализ, синтез, обобщение.

Основная часть

Салькина А.Р. и Маслова О.П. отмечают, что «основными барьерами для роста предпринимательства остаются ограниченный доступ к долгосрочному финансированию, нестабильная нормативная среда и высокая административная нагрузка» [2, с. 64].

Согласно ключевым статистическим данным по малым и средним предприятиям в России совокупный оборот за период с 16 ноября по 16 декабря снизился на 11% по отношению к 2024 году [3]. При этом совокупное количество малых и средних предприятий выросло на 3,1% по отношению к 2024 году [3]. Учитывая уровень инфляции в 6,6% [4], можно выявить ключевые характеристики состояния малого бизнеса в России на конец 2025 года:

1. Реальное падение оборота сильнее номинального. С учётом инфляции реальный оборот упал на 16,5%. Это означает, что компании в среднем продают меньше товаров и оказывают меньше услуг.
2. Средняя эффективность на одно предприятие снизилась. Это говорит об общем обеднении и уменьшении масштабов бизнеса.
3. Сектор МСП стагнирует в реальном выражении.

Вышеописанные характеристики создают следующие риски:

1. Рост числа убыточных и неустойчивых предприятий.
2. Увеличение долговой нагрузки бизнеса.
3. Волна банкротств среди новых и слабых игроков в ближайшей перспективе.

С точки зрения стратегического управления, текущее состояние малого бизнеса в России требует особого стратегического подхода, а традиционные казуальные модели стратегического планирования, основанные на долгосрочных прогнозах и экстраполяции прошлых трендов, теряют эффективность. Виханский О.С. и Воронина А.В. отмечают, что «в настоящее время ввиду высокой волатильности и непредсказуемости среды бизнеса особую популярность в компаниях набирают гибкие организационные структуры» [5, с. 13]. В качестве альтернативной логики предпринимательского действия, учитывающей гибкость и адаптивность, автор предлагает использовать логику эффектуации.

Плетнев Д.А и Левикова Т.В. определяют эффектуальную логику как «подход, решительно обращенный к действию, а не к анализу» [6, с. 144]. Они же уточняют, что «предприниматель должен действовать, ошибаться, что-то исправлять, корректировать и делать это снова. Действие – это источник обучения» [6, с. 144].

Широкова Г.В. и Ласковая А.К. отмечают, что «эффектуационная логика наиболее действенна в условиях неопределенности (uncertainty) и непредвиденных событий (contingency)» [7, с. 6].

Согласно автору концепции эффектуации – Сарасвати, опытные предприниматели в условиях неопределённости используют не прогнозную (казуальную), а эффектуальную логику, основанную на пяти взаимосвязанных принципах [8]:

1. Принцип «Птица в руке» (Bird-in-Hand). Действия предпринимателя исходят из анализа его собственных средств и ответов на вопросы кто я есть, что я знаю и кого я знаю.

2. Принцип «Доступные потери» (Affordable Loss). При принятии решений предприниматель фокусируется не на расчёте потенциальной прибыли, а на оценке объёма ресурсов, которые он готов безболезненно потерять в случае неудачи.

3. Принцип «Лоскутного одеяла» (Crazy Quilt). Будущее создаётся через формирование партнёрств с заинтересованными сторонами, готовыми взять на себя часть рисков и обязательств.

4. Принцип «Лимонного сока» (Lemonade) Неожиданные события, в стом числе негативные, рассматриваются не как угрозы, а как новые возможности для изменения курса и создания инноваций.

5. Принцип «Пилота в самолёте» (Pilot-in-the-Plane). Будущее не предопределено внешними силами, оно активно создаётся действиями самого предпринимателя и его партнёров.

Таким образом, применительно к выявленным характеристикам состояния российского малого бизнеса эффектуация предлагает конкретный инструментарий для перехода от реактивного выживания к проактивному управлению в условиях стагнации.

Адаптация стратегии малого бизнеса к текущим реалиям требует трансляции абстрактных принципов эффектуации в практические управленческие действия.

Набор стратегических действий для малого бизнеса в условиях возрастающей неопределённости

1. Фокусировка на ядре и монетизация активов. Вместо распыления ресурсов в поиске новых возможностей, предпринимателю необходимо провести аудит имеющихся средств. В условиях падения оборота критически важно сконцентрироваться на ключевых компетенциях и наиболее рентабельных продуктах («товарах-локомотивах»). Одновременно, база лояльных клиентов («кого я знаю») из объекта затрат должна превратиться в актив. Внедрение программ лояльности и реферальных систем позволяет использовать существующие отношения как канал для низкозатратного привлечения новых клиентов.

2. Финансирование адаптации за счёт внутренней оптимизации**.** В ответ на ограниченный доступ к финансированию, отмеченный Салькиной А.Р. и Масловой О.П. [2], стратегия роста должна финансироваться из внутренних резервов. Это предполагает жёсткую оптимизацию операционных издержек с высвобождением средств для экспериментов. Любые новые инициативы (например, тестирование нового канала продаж) запускаются не на основе расчёта ROI, а с предварительно определённым и приемлемым для бизнеса бюджетом «доступных потерь». Это минимизирует риски и согласуется с необходимостью «действовать, ошибаться и корректировать» [6].

3. Создание альянсов как ответ на фрагментацию рынка. Рост количества МСП при сжатии общего оборота ведёт к обострению конкуренции. Выходом становится стратегия кооперации, а не конфронтации. Формирование партнёрств с неконкурирующими предприятиями, обслуживающими схожую целевую аудиторию (например, для перекрёстных продаж и совместных акций), позволяет снизить маркетинговые издержки, расширить предложение и создать дополнительную ценность для клиента, что особенно важно в период экономии.

4. Использование кризисных трендов для перепозиционирования. В условиях кризиса акцент в коммуникации может быть смещён с цены на долгосрочную выгоду, надёжность и снижение совокупной стоимости владения для клиента. Кроме того, можно использовать инфляционные ожидания, предлагая клиентам долгосрочные контракты с фиксацией цены, что обеспечивает бизнесу стабильный оборот.

5. Контроль над операционными метриками вместо следования прогнозам. В среде, где макроэкономические показатели непредсказуемы, предприниматель должен сосредоточиться на управлении тем, что поддаётся контролю. Внедрение системы мониторинга операционных KPI (стоимость привлечения клиента, конверсия, средний чек, коэффициент удержания) позволяет быстро реагировать на изменения и принимать корректирующие решения. Это создаёт организационную культуру непрерывной адаптации, что и является сутью гибкой структуры в понимании Виханского О.С. и Ворониной А.В. [5].

Заключение

Проведенный анализ позволяет констатировать, что сектор малого бизнеса в России находится в состоянии кризисной стагнации, характеризуемой падением реальной экономической активности на фоне роста числа игроков. Это создает принципиально новые условия для стратегического управления, при которых традиционное планирование, опирающееся на прогнозы, теряет свою эффективность.

В качестве ответа на этот вызов в работе обоснована целесообразность применения эффектуационной логики. Её ключевые принципы были успешно трансформированы в комплекс практических стратегических действий. Этот комплекс направлен на перераспределение существующих ресурсов, минимизацию рисков через концепцию «доступных потерь» и активное формирование новых возможностей через партнёрства. Таким образом, эффектуация доказала свою релевантность не только как теоретическая конструкция, но и как основа для построения конкретной антикризисной стратегии, переводящей малое предприятие из позиции жертвы обстоятельств в позицию активного создателя своего рыночного будущего.

Перспективы дальнейших исследований видятся в эмпирической валидации предложенного подхода, а также в изучении его интеграции с другими адаптивными управленческими методологиями.

Литература

1. Захаров А.Д. Антикризисное управление в эпоху неопределённости: риск-менеджмент и искусственный интеллект как инструменты стабилизации // Экономика и управление: проблемы и решения. 2025. Т. 14. № 4 (157). С. 63–74. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.14.007

2. Салькина А.Р., Маслова О.П. Особенности развития малого и среднего бизнеса в России // Фундаментальные исследования. 2025. № 6. С. 62–66. DOI: 10.17513/fr.43856

3. Статистика бизнеса в России – средний чек, число организаций и рейтинг по регионам [Электронный ресурс]. URL: https://мсп.рф/analytics/ (дата обращения: 21.12.2025).

4. Инфляция в России | Банк России [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/analytics/dkp/dinamic/CPD_2025–11/ (дата обращения: 21.12.2025).

5. Виханский О.С., Воронина А.В. Гибкий подход как основа стратегического превосходства // Проблемы теории и практики управления. 2025. № 1. С. 6–29.

6. Плетнёв Д.А., Левикова Д.В. Особенности эффектуальной логики принятия управленческих решений современными предпринимателями // Вестник Челябинского государственного университета. 2021. № 12 (458). С. 142–149. DOI: 10.47475/1994-2796-2021-11216

7. Широкова Г.В., Ласковая А.К. Концепция эффектуации: этапы развития и основные направления исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2015. № 2. С. 3–38.

SMALL BUSINESS STRATEGY IN AN ERA OF UNCERTAINTY

Tyutyunnik E.V.
Moscow Financial and Industrial University 'Synergy'

This study is dedicated to developing a strategic approach for small businesses operating in conditions of crisis stagnation and high uncertainty (VUCA environment). An analysis of the current state of the SME sector in Russia reveals a paradoxical situation: an increase in the number of enterprises is accompanied by a deep decline in real turnover, indicating market fragmentation, a decrease in average efficiency, and a shift from development to a struggle for survival. The relevance of the work is driven by the need to provide entrepreneurs with practical management tools in such a contradictory and turbulent environment, where traditional long-term planning loses its effectiveness.

The logic of effectuation – an action-oriented approach focusing on leveraging available means under unpredictability – is proposed as the methodological foundation for overcoming the crisis. Within the article, the principles of effectuation are operationalized into a specific set of interconnected strategic actions. These actions are aimed at the redistribution of internal resources, the formation of partnership alliances, the repurposing of threats into opportunities, and the establishment of rigorous control over operational processes. The practical significance of the research lies in providing small businesses with a holistic strategy that enables them not only to adapt to market contraction but also to actively seize the initiative, transforming uncertainty from a threat into a source of competitive advantage.

Keywords: small business, strategic management, uncertainty, SME competitiveness.

References

1. Zakharov A.D. Anti-crisis management in the era of uncertainty: risk management and artificial intelligence as stabilization tools // Economics and Management: problems and solutions. 2025. Vol. 14. No. 4 (157). pp. 63–74. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.04.14.007

2. Salkina A.R., Maslova O.P. Features of the development of small and medium-sized businesses in Russia // Fundamental research. 2025. No. 6. pp. 62–66. DOI: 10.17513/fr.43856

3. Business statistics in Russia – average check, number of organizations and rating by region [Electronic resource]. URL: https://мсп.рф/analytics / (date of access: 12/21/2025).

4. Inflation in Russia | Bank of Russia [Electronic resource]. URL: https://cbr.ru/analytics/dkp/dinamic/CPD_2025–11 / (date of access: 12/21/2025)

5. Vikhansky O.S., Voronina A.V. Flexible approach as the basis of strategic superiority // Problems of management theory and practice. 2025. No. 1. pp. 6–29.

6. Pletnev D.A., Levikova D.V. Features of the effective logic of managerial decision-making by modern entrepreneurs // Bulletin of the Chelyabinsk State University. 2021. No. 12 (458). pp. 142–149. DOI: 10.47475/1994-2796-2021-11216

7. Shirokova G.V., Laskova A.K. The concept of effectuation: stages of development and main research directions // Bulletin of the Saint Petersburg University. Management. 2015. No. 2. pp. 3–38.

Раскрытия информации и прозрачность в системе корпоративного управления компанией

Харчилава Давид Хвичевич,
магистрант факультета, кафедра международного бизнеса,
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
E-mail: David.kharchilava30@mail.ru

В современной глобальной экономике, характеризующейся высокой мобильностью капитала и обостренной конкуренцией, доверие инвесторов и других стейкхолдеров стало критическим ресурсом для успеха любой публичной компании. Этот ресурс формируется не на словах, а на основе конкретных действий, среди которых центральное место занимает политика раскрытия информации. Статья посвящена важности раскрытия информации как стратегического инструмента корпоративного управления, нацеленного на увеличения стоимости капитала и обеспечения долгосрочной устойчивости бизнеса. В работе автор рассматривает прозрачность, как полноту, достоверность, своевременность и доступность информации о деятельности компании. Раскрытие информации и прозрачность приобретает особую актуальность в контексте российского рынка капитала, который, несмотря на значительный прогресс в области регулирования, по-прежнему сталкивается с вызовами, связанными с недостаточным доверием со стороны международных и части отечественных инвесторов.

Ключевые слова: корпоративное управление, кодекс корпоративного управления, совет директоров, раскрытия информации и прозрачность, информационная асимметрия, инвестиционная привлекательность, ESG-отчетность.

Комплексный анализ значения эффективного раскрытия информации для успешной деятельности компании и рассмотрение роли совета директоров в построении и поддержании такой системы. Раскрытие информации можно определить как регулярный и систематический процесс предоставления широкому кругу заинтересованных сторон – акционерам, инвесторам, аналитикам, регуляторам, кредиторам, сотрудникам и обществу – сведений о финансовом состоянии, результатах деятельности, управленческих решениях, структуре собственности, рисках и стратегических перспективах компании. Прозрачность является качественной характеристикой этого процесса, отражающей степень, в которой раскрываемая информация позволяет внешним пользователям составить адекватное представление о реальном положении дел в компании.

Исторически раскрытие информации было реакцией на кризисы и злоупотребления, такие как крах рынка 1929 года, который привел к созданию в США Комиссии по ценным бумагам и биржам (SEC) и введению обязательной отчетности. В России отправной точкой стало формирование рынка ценных бумаг в 90-е годы и принятие Федерального закона «Об акционерных обществах». Однако за последние два десятилетия произошла принципиальная трансформация подхода, от минимального соблюдения формальных правил тогда, к стратегическому управлению информационными потоками сейчас.

Эффективное раскрытие информации приносит компании ряд неоспоримых преимуществ, напрямую влияющих на ее успех:

Информационная асимметрия между инсайдерами (менеджмент, контролирующие акционеры) и аутсайдерами (миноритарные инвесторы) создает для последних риски, за которые они требуют премию. Полная и надежная информация снижает эти риски. Эмпирические исследования, в том числе работы таких экономистов, как Бушман и Смит, последовательно подтверждают обратную зависимость между уровнем раскрытия и стоимостью собственного и заемного капитала. Компания, которой доверяют, может привлекать финансирование на более выгодных условиях.

Широкая и понятная информационная политика делает компанию «видимой» и предсказуемой для более широкого круга инвесторов, включая консервативных институциональных управляющих и международные фонды. Это расширяет пул потенциальных инвесторов и увеличивает ликвидность акций на бирже, что, в свою очередь, также положительно сказывается на их оценке.

В эпоху, когда репутационные риски могут мгновенно уничтожить миллиарды долларов рыночной стоимости, прозрачность становится щитом. Открытость в отношении как успехов, так и проблем (например, своевременное раскрытие информации о существенных фактах, включая негативные) формирует репутацию честного и ответственного партнера. Это касается не только инвесторов, но и контрагентов, поставщиков, органов власти и общества в целом.

Процесс подготовки качественной отчетности и аналитики для внешнего мира заставляет менеджмент более глубоко анализировать собственный бизнес, формализовать процедуры, выявлять слабые места. Как отмечается в журнале «Эксперт», раскрытие информации действует как дисциплинирующий механизм, способствующий повышению эффективности операционной деятельности.

Прозрачность является мощным инструментом контроля акционеров над деятельностью наемных менеджеров. Регулярная и детальная информация о стратегии, финансовых результатах и вознаграждении руководства позволяет акционерам оценивать качество управления и своевременно реагировать на проблемы, снижая потенциальные конфликты.

Эволюция требований привела к расширению горизонта раскрытия. Сегодня речь идет не только о финансовой отчетности по МСФО, но и о нефинансовой, или ESG-отчетности. Инвесторы все чаще рассматривают ESG-факторы как индикаторы долгосрочной устойчивости и управления рисками. Раскрытие информации в этой области из факультативного постепенно становится обязательным элементом коммуникации успешной компании.

Деятельность российских публичных компаний в области раскрытия информации регламентируется многоуровневой системой нормативных актов. Базовый документ – Федеральный закон № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», который устанавливает общие обязанности по раскрытию. Более детальное регулирование содержится

в Федеральном законе № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг». Ключевой документ – Положение Банка России № 454-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг». Этот объемный документ детально прописывает состав, сроки и формы раскрытия различной информации, например, ежеквартальных отчетов, сообщений о существенных фактах, списков аффилированных лиц, годовых отчетов, отчетов об итогах выпуска ценных бумаг. «Кодекс корпоративного управления», рекомендованный Банком России, также играет важную роль. Он содержит передовые рекомендации, выходящие за рамки жестких требований закона. Например, он рекомендует раскрывать структуру и биографии членов совета директоров и менеджмента, политику вознаграждений, детали стратегии, информацию о рисках и системах внутреннего контроля. Для компаний, стремящихся к лучшим практикам, следование Кодексу становится важным сигналом рынку.

Московская биржа предъявляет дополнительные требования к эмитентам, чьи бумаги допущены к торгам, особенно на уровнях премиальных листингов (например, «Первого уровня» или «Списка А»). Эти требования часто касаются частоты и формата коммуникаций, проведения «дней инвестора».

Таким образом, компания действует в плотном нормативном поле. Однако соблюдение минимума, предписанного 454-П, не гарантирует достижения стратегических выгод от прозрачности. Задача совета директоров – выстроить политику, которая не только соответствует букве закона, но и превосходит его, следуя духу лучших международных практик.

Совет директоров, согласно теории и практике корпоративного управления, несет ответственность перед акционерами за долгосрочное успешное развитие компании. В контексте раскрытия информации эта ответственность трансформируется в несколько ключевых ролей и конкретных функций.

Совет утверждает Политику раскрытия информации – внутренний документ, который определяет философию, принципы, процедуры и ответственных за процесс. Эта политика задает тон всей информационной культуре компании, определяя баланс между открытостью и защитой коммерческой тайны, между буквальным исполнением правил и стремлением к максимальной понятности для инвесторов. Именно совет решает, будет ли компания ограничиваться обязательным минимумом или станет лидером в области добровольного раскрытия (например, по ESG-показателям).

Контрольная и надзорная роль – это основная повседневная функция совета в данной сфере.

Надзор за финансовой отчетностью. Ключевую роль здесь играет Комитет по аудиту (назначенный Советом). Он контролирует независимость и эффективность работы внешнего аудитора, рассматривает финансовую отчетность до ее утверждения советом и выпуска, оценивает качество системы внутреннего контроля и управления рисками, что напрямую влияет на достоверность раскрываемых данных.

Утверждение публичных сообщений. Совет, как правило, утверждает годовой отчет, важнейший комплексный документ для инвесторов. Часто в его компетенцию входит утверждение пресс-релизов о существенных фактах, особенно если они касаются стратегических решений (крупные сделки, изменения в стратегии, M&A).

Мониторинг соблюдения. Совет через корпоративный секретариат или иные подразделения отслеживает своевременность и полноту раскрытия, обеспечивая отсутствие нарушений, которые могут повлечь штрафы со стороны Банка России и репутационный ущерб.

Хотя оперативные коммуникации с инвесторами и СМИ – функция исполнительного менеджмента, совет задает рамки этих коммуникаций. Председатель совета и его независимые члены могут напрямую участвовать в диалоге с крупными институциональными инвесторами по вопросам стратегии и корпоративного управления, что усиливает доверие. Совет также контролирует процесс проведения общих собраний акционеров – ключевого события для раскрытия и диалога.

Особая ответственность лежит на независимых директорах. Их объективность и свобода от конфликта интересов критически важны при оценке спорных вопросов раскрытия, связанных, например, со сделками с аффилированными лицами или вознаграждением топ-менеджмента. Независимый директор в составе комитета по аудиту является главным защитником интересов миноритарных акционеров в вопросах достоверности цифр.

Несмотря на прогресс в регулировании, советы директоров российских компаний сталкиваются с рядом типичных проблем:

Раскрытие часто сводится к механическому размещению сложных, перегруженных формальными формулировками документов, понятных лишь узким специалистам. Совет не ставит задачу сделать информацию доступной и удобной для восприятия. В результате, даже при формальном соблюдении всех норм, цель – информирование и убеждение стейкхолдеров – не достигается.

Многие советы по-прежнему фокусируются исключительно на финансовых показателях, недооценивая запрос на ESG-информацию. Между тем, согласно исследованию «Эксперт РА» за 2023 год, только около 30% крупнейших российских компаний публикуют отдельные ESG-отчеты, соответствующие международным стандартам. Совет может не уделять должного внимания вопросам управления климатическими рисками, социальной политики, что сужает круг потенциальных ответственных инвесторов.

Раскрытие зачастую происходит постфактум, как реакция на требования. Проактивная же политика предполагает предвосхищение запросов рынка, регулярные презентации для инвесторов, разъяснение долгосрочных трендов, публикацию аналитических обзоров рынка.

Большинство компаний по-прежнему используют для раскрытия официальные сайты и порталы раскрытия, которые не отличаются удобством и интерактивностью. Между тем, передовые практики предполагают использование инфографики, интерактивных дашбордов, вебинаров, активное ведение корпоративных блогов в социальных сетях для разных аудиторий. Совет редко ставит вопросы цифровизации коммуникаций в свою повестку.

Рассмотрим практическое влияние прозрачности на примере российского рынка. Агентство «Эксперт РА» ежегодно составляет рейтинг информационной прозрачности компаний. Данные рейтинга за 2022–2023 годы показывают устойчивую корреляцию между уровнем раскрытия и рыночными показателями.

Таблица 1. Сравнительные показатели компаний с разным уровнем информационной прозрачности (по данным индекса «Эксперт РА», усредненные значения за 2022–2023 гг.)

Уровень прозрачности по рейтингу	Кол-во компаний в выборке	Среднее значение P/E (цена/прибыль)	Средняя динамика котировок за год, %	Наличие международных инвесторов (доля в капитале), %
Высокий (Топ-30)	30	9.5	+8.2	25–40
Средний	50	7.1	+2.5	10–20
Низкий	20	5.8	-1.7	< 5

Источник: Адаптировано по данным рейтинга информационной прозрачности «Эксперт РА» 2023. С. 18–22;

Как видно из таблицы, компании с высоким уровнем прозрачности торгуются с более высокой мультипликатором P/E, что свидетельствует о большей готовности инвесторов платить за их акции. Их котировки демонстрируют более стабильный и положительный тренд. Важно и то, что эти компании привлекают значительно больше средств от международных институциональных инвесторов, для которых качество раскрытия – один из ключевых фильтров при отборе активов.

Ярким примером влияния совета директоров может служить практика ПАО «Новатэк». В своем годовом отчете и на презентациях для инвесторов компания не только раскрывает стандартные финансовые данные, но и подробно информирует о прогрессе в реализации масштабных арктических проектов (Ямал СПГ, Арктик СПГ-2), дает детальную аналитику рынка СПГ, раскрывает структуру выручки по контрактам, публикует отчеты в области устойчивого развития с акцентом на экологические аспекты. Активную роль в утверждении такой комплексной политики раскрытия играет совет директоров, включающий независимых директоров с международным опытом. Это способствовало тому, что «Новатэк» длительное время входил в число лидеров по капитализации на российском рынке и успешно привлекал иностранных партнеров.

Проведенный анализ позволяет сделать однозначный вывод: в современной экономике эффективное раскрытие информации и обеспечение прозрачности являются не просто регуляторным требованием, а стратегическим императивом для успешной деятельности любой публичной компании. Это мощный инструмент для снижения стоимости капитала, привлечения качественных долгосрочных инвесторов, укрепления репутации и совершенствования внутреннего управления. Эволюция от обязательного к добровольному и комплексному раскрытию, особенно в сфере ESG, задает новые рамки конкурентной борьбы.

В этом процессе совет директоров выполняет незаменимую и многогранную роль. Он выступает как архитектор, формируя политику и философию открытости, как стратег, интегрируя вопросы прозрачности в общую бизнес-стратегию, как контролер, обеспечивая досто-

верность и своевременность информации через комитет по аудиту и как представитель, усиливая доверие через прямой диалог с ключевыми стейкхолдерами. Деятельность независимых директоров при этом является ключевым элементом обеспечения объективности и сбалансированности.

Для российских компаний, стремящихся к лидерству как на внутреннем, так и на международном рынках, задача состоит в преодолении формального подхода к раскрытию. Советам директоров необходимо активно внедрять лучшие практики: переходить на проактивные и понятные формы коммуникации, развивать нефинансовую отчетность, использовать цифровые инструменты для диалога с инвесторами. Только тогда раскрытие информации превратится из статьи расходов в реальный актив, работающий на устойчивый рост стоимости бизнеса и построение фундамента долгосрочного доверия, без которого невозможен успех в глобальном мире.

Литература

1. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах».
2. Положение Банка России от 27.03.2020 № 714-П «О раскрытии информации эмитентами эмиссионных ценных бумаг» (с изм.).
3. Кодекс корпоративного управления (одобрен Советом директоров Банка России 21.03.2014, актуализирован в 2023 г.).
4. Годовой отчет ПАО «Новатэк» за 2022 год. – Официальный сайт компании. – URL: https://www.novatek.ru

DISCLOSURE AND TRANSPARENCY IN THE CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM

Kharchilava D.Kh.
Financial University under the Government of the Russian Federation

In today's global economy, characterized by highly mobile capital and intense competition, the trust of investors and other stakeholders has become a critical resource for the success of any public company. This trust is built not by words, but by concrete actions, among which information disclosure policy occupies a central place. This article examines the importance of information disclosure as a strategic corporate governance tool aimed at increasing the value of capital and ensuring long-term business sustainability. In this paper, the author examines transparency as the completeness, reliability, timeliness, and accessibility of information about a company's activities. Information disclosure and transparency are particularly relevant in the context of the Russian capital market, which, despite significant progress in regulation, continues to face challenges related to a lack of trust from international and some domestic investors.

Keywords: corporate governance, corporate governance code, board of directors, disclosure and transparency, information asymmetry, investment attractiveness, ESG reporting.

References

1. Federal Law No. 208-FZ of December 26, 1995, "On Joint-Stock Companies."
2. Bank of Russia Regulation No. 714-P of March 27, 2020, "On Disclosure of Information by Issuers of Securities" (as amended).
3. Corporate Governance Code (approved by the Bank of Russia Board of Directors on March 21, 2014, updated in 2023).
4. PJSC NOVATEK's Annual Report for 2022. – Official website of the company. – URL: https://www.novatek.ru

Имитационное моделирование зависимости оперативного времени от изменения устойчивости производственной инфраструктуры промышленного предприятия

Туманов Александр Юрьевич,
к.т.н., доцент, кафедра метрологического обеспечения инновационных технологий и промышленной безопасности, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения
E-mail: toumanov@mail.ru

Иванов Евгений Вячеславович,
аспирант, кафедра метрологического обеспечения инновационных технологий и промышленной безопасности, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения
E-mail: makler-89@mail.ru

Целью представленной работы является построение имитационной модели зависимости оперативного времени и объёмов выпуска продукции от изменения устойчивости производственной инфраструктуры промышленного предприятия в условиях воздействия внешних факторов среды. Объектом исследования являются процессы предприятия, связанные с производственным процессом и повышением устойчивости производственной инфраструктуры промышленного предприятия. Предметом исследования является имитационные модели процессов потоков данных. Решенные задачи: рассмотрена четырёхкомпонентная имитационная модель зависимости качества от изменения себестоимости продукции, операционного времени и устойчивости в условиях влияния внешних факторов среды в нотации пакета Ithink; на основе методологии системного имитационного моделирования разработана имитационная модель модели зависимости оперативного времени и объёмов выпуска продукции от изменения устойчивости производственной инфраструктуры в нотации пакета Ithink.

Ключевые слова: имитационная модель, оперативное время, управление производством, потоки данных, качество.

Введение

Целью представленной работы является построение имитационной модели зависимости оперативного времени и объёмов выпуска продукции от изменения устойчивости производственной инфраструктуры промышленного предприятия в условиях воздействия внешних факторов среды.

Объектом исследования являются процессы предприятия, связанные с производственным процессом и повышением устойчивости производственной инфраструктуры промышленного предприятия.

Предметом исследования является имитационные модели процессов потоков данных.

Решенные задачи: рассмотрена четырёхкомпонентная имитационная модель зависимости качества от изменения себестоимости продукции, операционного времени и устойчивости в условиях влияния внешних факторов среды в нотации пакета Ithink;

на основе методологии системного имитационного моделирования разработана имитационная модель модели зависимости оперативного времени и объёмов выпуска продукции от изменения устойчивости производственной инфраструктуры в нотации пакета Ithink.

Модели и методы

Для наглядного отображения процессов предприятия рассмотрим четырёхкомпонентную имитационную модель зависимости качества от изменения операционного времени, себестоимости продукции и влияния факторов внешней среды и в нотации пакета Ithink (модель $ИМ_{к1\text{-}к4}$ – средства имитационного моделирования производственных процессов, которая представлена на рис. 1. $ИМ_{к1\text{-}к4}$ была подробно рассмотрена в [3].

В $ИМ_{к1\text{-}к4}$ входят следующие компоненты (табл. 1):

К1 – устойчивость производственной инфраструктуры;

К2 – управление производством продукции;

К3 – управление стоимостью продукции;

К4 – управление качеством.

Таблица 1 Компоненты модели зависимости устойчивости, оперативного времени себестоимости продукции и качества от влияния факторов внешней среды

Компонента	Обозначение модели	Обозначение процесса в [3], Туманов А.Ю.	Обозначение функции в [2], Балахонова, И. В.	Обозначение функции в [1], МЭК 62264-1-2010	Наименование
К1	$ИМ_{к1}$	П11-П10	-	-	Управление устойчивостью
К2	$ИМ_{к2}$	П21	4.0	(3.1–3.4)	Управление производством: расчет времени и объёмов выпуска продукции
К3	$ИМ_{к3}$	П31	(9.1–9.4)	(8.1–8.4)	Управление стоимостью: Оценка постоянных затрат и издержек, калькуляция себестоимости
К4	$ИМ_{к4}$	П41	7.0	(6.1–6.7)	Управление качеством: Оценка результативности

Разработка имитационной модели изменения оперативного времени в условиях воздействия внешних факторов среды

Вторым компонентом $ИМ_{к1\text{-}к4}$ является «Управление производством» и основной процесс – это расчет времени и объёмов выпуска продукции. Поэтому на основе модели производственной системы промышленного предприятия и четырехкомпонентной имитационной модели зависимости качества от влияния факторов внешней среды построим модель изменения оперативного времени в нотации пакета Ithink.

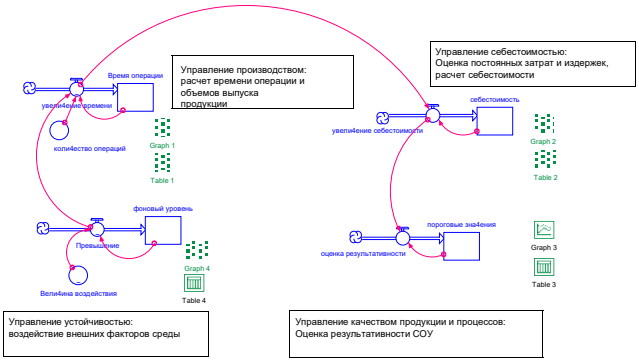


Рис. 1. Укрупненная схема имитационной модели динамики взаимодействия четырех компонентов системы обеспечения устойчивости производственной инфраструктуры промышленного предприятия (модель $ИМ_{к1\text{-}к4)}$ в нотации пакета Ithink

Для этого рассмотрим производство изделий радиоэлектроники на примере поточной линии (ПЛ). Организация современного производства базируется в первую очередь на идее бережливого производства (lean production), которая стремится к неуклонному снижению длительности производственного цикла путем уменьшения всякого рода потерь. Для ПЛ это связано с синхронизацией и уменьшением времени операций машин, составляющих линию.

Основная цель бережливого производства заключается в устранении всех видов потерь, чтобы повысить эффективность бизнеса и улучшить качество продукции или услуг. В отличие от традиционных производственных систем, которые фокусируются только на объёме производства, бережливое производство направлено на улучшение всех аспектов процесса, обеспечивая гибкость и адаптивность предприятия в условиях действия внешних факторов. Идентификация и устранение потерь, которые образовались или могут образоваться в следствие повреждения производственной инфраструктуры (оборудования) это также принцип бережливого производства. В табл. 2 показаны основные потери бережливого производства.

Таблица 2 Основные потери бережливого производства

№	Потери бережливого производства	Параметризация потери	Мероприятия по устранению потерь
1	Неравномерность производственных процессов	Увеличение оперативного времени	Внедрение тянущей системы производства (Just-in-Time) Сокращение времени переналадки оборудования Производство в соответствии с реальным спросом
2	Перегрузка оборудования или персонала	Увеличение оперативного времени из-за поломки оборудования	Выравнивание загрузки производственных линий
3	Потери времени из-за ожидания	Время простоя из-за поломок оборудования	Профилактическое обслуживание оборудования
4	Избыточная обработка:	Избыточная точность обработки	Устранение лишних процессов, стандартизация технологических процессов
5	Избыточные запасы	Увеличение складских расходов	Развитие надежных поставщиков

Как видно из таблицы основным параметром потерь является оперативное время. Если на ПЛ действуют негативные факторы внешней среды, то оперативное время очевидно увеличивается и возможность появления брака за счет уязвимости оборудования и снижения класса чистоты производственного помещения.

Например, в качестве переменной в модель процесса «Повышение устойчивости производственной инфраструктуры» было введена вероятность уязвимости оборудования от внешних факторов среды, которое повлекло необходимость ремонта и замены его оборудованием – аналогами с более низкими характеристиками, вследствие чего увеличилось оперативное время технологической операции поточной линии в результате чего наблюдалась критическая перегрузка рабочего места (больше 15%), после чего приходилось замедлять производительность линии, что приводит к росту постоянных затрат на единицу продукции и увеличению себестоимости изделия. Ремонт линии в условиях серийного производства затруднительна без ее остановки, что влечет значительные потери времени (от нескольких рабочих дней до трех-четырех недель) и объемов выпуска продукции. В таблице 3 показано увеличение Топ при влиянии внешних факторов при групповой автоматизированная пайка выводов элементов волной припоя на линии пайки с производительностью 80 шт/ч при габаритах печатных плат 140х150 мм.

Таблица 3 Увеличение Топ при влиянии внешних факторов при групповой автоматизированная пайка выводов элементов волной припоя на линии пайки с производительностью 80 шт/ч при габаритах печатных плат 140х150 мм

№ операции	Степень повреждения	Наименование операции и перехода	Топ, мин
0500	нет	Пайка	0.72
0500	слабая	Пайка	0.96
0500	средняя	Пайка	1.3
0500	сильная	Пайка	1.5
0500	полная	Пайка	-

На рис. 2 представлена имитационная модель изменения оперативного времени ($ИМ_{к2)}$.

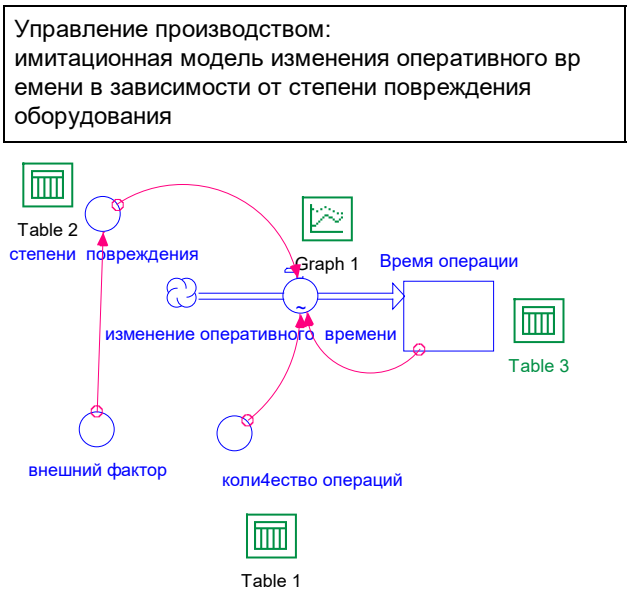


Рис. 2. Имитационная модель изменения оперативного времени ($ИМ_{к2)}$ в нотации пакета Ithink

Заключение

Таким образом, в ходе исследования авторами:

- рассмотрена четырехкомпонентная имитационная модель зависимости качества от изменения операционного времени, себестоимости продукции и влияния факторов внешней среды и в нотации пакета Ithink;
- на основе методологии системного имитационного моделирования разработана имитационная модель модели зависимости оперативного времени от изменения устойчивости производственной инфраструктуры в нотации пакета Ithink.

Литература

1. ГОСТ Р МЭК 62264–1–2010. Интеграция систем управления предприятием. Часть 1. Модели и терминология. Москва. Стандартинформ. 2014. 136 с.

2. Балахонова, Ирина Владимировна. Оценка цифровой зрелости как первый шаг цифровой трансформации процессов промышленного предприятия: монография / И.В. Балахонова. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2021. – 276 с.

3. Туманов, А.Ю. Метод оценки результативности систем обеспечения устойчивости элементов производственной инфраструктуры на основе системного динамического имитационного моделирования/ А.Ю. Туманов // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2025. – Т. 27, № 5(127)

THE SIMULATION MODEL OF ADDICTION OPERATIONAL TIME FROM CHANGES IN THE STABILITY OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE'S PRODUCTION INFRASTRUCTURE

Tumanov A.Yu., Ivanov E.V.
Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

The purpose of the presented work is to build a simulation model of the dependence of operational time and output volumes on changes in the stability of the industrial infrastructure of an industrial enterprise under the influence of external environmental factors. The object of the research is the processes of the enterprise related to the production process and increasing the stability of the industrial infrastructure of an industrial enterprise. The subject of the research is simulation models of data flow processes. Solved tasks: a four-component simulation model of the dependence of quality on changes in production costs, operational time and sustainability under the influence of external environmental factors in the Ithink package notation is considered; based on the methodology of system simulation, a simulation model of the dependence of operational time and output volumes on changes in the stability of the production infrastructure in the Ithink package notation is developed.

Keywords: simulation model, operational time, production management, data flows, quality.

References

1. MD 04.005–2016. Metodika ocenki zrelosti sistemy` menedzhmentakachestva organizacii. 2016. – 12 s.
2. Balaxonova, Irina Vladimirovna. Ocenka cifrovoj zrelosti kak pervy`j shag cifrovoj transformacii processov promy`shlennogo predpriyatiya: monografiya / I.V. Balaxonova. – Penza: Izd-vo PGU, 2021. – 276 s.
3. Tumanov, A. Yu. Metod otsenki rezul'tativnosti sistem obespecheniya ustojchivosti elementov proizvodstvennoj infrastruktury na osnove sistemnogo dinamicheskogo imitatsionnogo modelirovaniya/ A. Yu. Tumanov // Izvestiya Samarskogo nauchnogo tsentra Rossijskoj akademii nauk. – 2025. – T. 27, № 5(127)

Инструменты повышения конкурентоспособности туристской индустрии Китая в системе мирового туризма

Жэнь Сяотун,
аспирант, Высшая школа управления, туризма и сервиса,
ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов
имени П. Лумумбы»
E-mail: 1042248163@pfur.ru

Богомолова Елена Сергеевна,
д.э.н., профессор кафедры туризма и сервиса, ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов имени П. Лумумбы»
E-mail: bogomolova_es@pfur.ru

Статья посвящена исследованию инструментов и стратегий повышения конкурентоспособности туристской индустрии Китая в системе мирового туризма. Автор анализирует современное состояние и перспективы развития туристической отрасли Китая в контексте национальной стратегии превращения страны в мировую туристическую державу. Особое внимание уделяется роли инноваций, цифровизации, интеграции культуры и туризма, а также нормативно-правового и институционального обеспечения. Рассматриваются ключевые преимущества Китая, такие как богатые природные и культурные ресурсы, масштабный внутренний рынок, растущая экономика и благоприятная политическая среда. Также выделяются вызовы, включая необходимость повышения качества услуг, развития инфраструктуры, усиления международного позиционирования и адаптации к постпандемическим реалиям. На основе анализа предлагаются стратегические меры по укреплению глобальной конкурентоспособности китайского туризма, среди которых – продвижение интеграции «туризм+», развитие умного туризма, усиление регионального сотрудничества, создание мировых туристических брендов и участие в международных туристических организациях. Делается вывод о том, что комплексное развитие туристической индустрии на основе инноваций и международного сотрудничества является ключевым условием для достижения Китаем статуса ведущей туристической державы мира.

Ключевые слова: Конкурентоспособность туристской индустрии, мировая туристическая держава, инновационное развитие туризма, интеграция культуры и туризма, цифровизация туризма, туристические ресурсы Китая, умный туризм, международное туристическое сотрудничество, качество туристических услуг.

Введение

Актуальность исследования определяется переходом туристской индустрии Китая к этапу качественного развития, связанному с технологическими инновациями, интеграцией культуры и туризма и усилением международной конкурентоспособности. Постпандемические изменения спроса, рост роли цифровой среды и культурного наследия делают задачу укрепления туристической отрасли стратегически важной. Цель работы состоит в выявлении и систематизации инструментов, обеспечивающих повышение конкурентоспособности туризма Китая в условиях глобальных вызовов и национальной повестки.

Методология исследования основана на системном и институциональном подходах, применении модели конкурентоспособности М. Портера, анализе государственных программ и нормативных документов КНР. Использованы статистические данные по динамике въездного туризма, контент-анализ публикаций и кейс-исследования примеров «умного» туризма и интеграции «туризм+». Такой комплексный подход позволяет сопоставить теоретические выводы с практикой и выявить направления развития отрасли.

Обсуждение

Современная туристическая индустрия Китая открыла новые возможности развития и стратегически позиционировала себя в контексте новой эпохи. 17 мая 2024 года Генеральный секретарь Си Цзиньпин на Национальной конференции по развитию туризма дал важные указания, подчеркнув необходимость «сосредоточить внимание на совершенствовании современной туристической системы и ускорении создания туристической державы», и установил соблюдение истины и инноваций, повышение качества и эффективности, а также комплексное развитие в качестве основных принципов содействия высококачественному развитию туристической индустрии. В этом процессе, как удовлетворить растущие потребности людей в лучшей жизни посредством инновационного развития диверсифицированных туристических ресурсов, унаследовать прекрасную традиционную культуру Китая и усилить культурную «мягкую силу» страны, стало предметом общей озабоченности в академических и промышленных кругах. Неизбежным требованием, с которым сталкивается строительство современной туристической системы КНР, является внедрение инноваций и развитие туристических ресурсов в соответствии с новой тенденцией культурной и туристической интеграции и промышленной модернизации [1]. Новый виток научно-технической революции и промышленной трансформации не только преобразовал индустрию туризма из традиционной ресурсоориентированной в инновационную, но и стимулировал разнообразные требования к глубокому опыту, качеству и персонализации на уровне потребителя [2].

Только систематически исследуя культурные коннотации и экологические ценности, мы можем по-настоящему задействовать глубинные ресурсные элементы, скрытые в наследии, нематериальном культурном наследии, культуре красных культур и природных ландшафтах, и трансформировать их в уникальные туристические продукты и услуги инновационным способом, тем самым закладывая прочную основу для построения современной туристической системы [3]. Творческая трансформация и инновационное развитие туристических ресурсов также выполняют важную миссию удовлетворения стремления людей к лучшей жизни, сохранения национальных культурных генов и укрепления национальной идентичности. По мере того, как Китай вступает в новую эпоху стремительной урбанизации и модернизации потребления, структура спроса населения на отдых и развлечения постоянно меняется, и туризм, ориентированный на культурное наследие и делающий акцент на духовных ценностях и эмоциональной коммуникации, становится всё более популярным.

Глобальная конкуренция в сфере туризма и международное культурное взаимодействие также усиливаются. Как рассказать «китайскую историю» с глобальной точки зрения и усилить культурную «мягкую силу» и международное влияние – ещё одна важная задача, которую нельзя игнорировать в инновационном развитии туристических ресурсов. Китай превратился в международную туристическую державу. Вопрос о том, как и далее развивать основной туристический

бренд, обладающий международной привлекательностью и признанием, и как привлечь больше иностранных туристов в Китай, понять Китай и полюбить его посредством поставок высококачественных продуктов и распространения культурного наследия, стал важным вопросом, связанным с формированием национального имиджа и взаимообучением между разными народами [4].

Масштабные межкультурные обмены часто связаны с туристической деятельностью. Инновационно разработанные ресурсы и проекты могут не только стимулировать экономический рост, но и расширять площадку для диалога между различными цивилизациями. Чтобы решить современную задачу создания туристического гиганта, необходимо найти баланс между интернационализацией, национальной идентичностью и современностью. Благодаря богатому и разнообразному культурному наследию, а также открытому и инклюзивному предложению продуктов, мы можем позволить миру глубже прочувствовать стремительную трансформацию Китая и его глубокое культурное наследие.

В 2024 году Центральный Комитет Коммунистической партии Китая провел свое первое крупное совещание по развитию туризма, предложив «три принципа», «пять взаимоотношений» и «пять миссий и задач», что придало новый импульс туристической отрасли Китая. Реализация этих макроуровневых требований требует надежной институциональной и политической среды, особенно в таких областях, как стимулирование туристических предприятий к участию в инновационных НИОКР, поддержка участия местного сообщества и управление инвестициями в социальный капитал в развитие инновационных ресурсов. Необходимо создать хорошо налаженный механизм планирования и координации. Кроме того, применение высоких технологий придает значительный импульс инновационному развитию туристических ресурсов. Цифровизация и информационные технологии могут расширить сферу показа культурного наследия, создавая захватывающие, интерактивные и персонализированные культурные впечатления. Координация множества субъектов и социальное участие также необходимы. Благодаря благоприятному сотрудничеству государственных ведомств, рыночных субъектов, некоммерческих организаций и широкой общественности, могут быть сформированы жизнеспособность инноваций снизу вверх и возможности интеграции ресурсов [1]. Инновационное развитие туристических ресурсов в построении современной туристической системы Китая требует глубокой академической поддержки и междисциплинарного сотрудничества. Это требует как теоретических рассмотрений культуры и социологии, так и эмпирических исследований в области экономики и менеджмента, а также способности наладить диалог с экологией и географией. От эмпирической классификации туристических ресурсов до исследования инновационных моделей развития, от динамического мониторинга потребительского спроса до стратегического проектирования межрегионального сотрудничества и маркетинга, исследователи и практики должны постоянно осуществлять теоретические инновации и прикладные инновации.

Ван Кэ считает, что увеличение предложения высококачественных туристических продуктов является ключом к стимулированию развития туризма. [5] В период 14-й пятилетки КНР полностью вступила в эпоху массового туризма, но важно также признать, что развитие туризма по-прежнему находится в критическом периоде стратегических возможностей. С одной стороны, туристическая индустрия сталкивается с вызовами, вызванными суровой и сложной международной обстановкой, широкомасштабными и далеко идущими последствиями пандемии COVID-19 и значительным ростом неопределенности в мировой туристической отрасли. С другой стороны, общественный спрос на туристические услуги смещается от бюджетного к высококачественному и диверсифицированному, а ускоренное внедрение новых технологий создает новые прорывы в создании нового туристического предложения, открывая новые возможности для развития туризма. Поэтому необходимо постоянно совершенствовать различные разработки аппаратного и программного обеспечения для содействия быстрому развитию туристической индустрии. Нужно решить проблему несбалансированного и недостаточного развития туристической индустрии моей страны, преодолеть разрыв между удовлетворением новых ожиданий людей в отношении лучшей жизни, и далее укреплять потенциал и стандарты управления, а также стимулировать инновационный импульс. В частности, стоит должны увеличить предложение высококачественных туристических продуктов, повысить удовлетворенность людей туристическими продуктами и услугами и стимулировать более активное развитие туризма. Как указано в «14-м пятилетнем плане развития туризма», план предусматривает «оптимизацию планировки для предоставления новых возможностей путешествий для туристов; создание высококачественных продуктов для установления новых стандартов качественного туризма; и адаптацию к тенденциям для удовлетворения новых потребностей в городском отдыхе». Данные меры должны быть реализованы для содействия структурным реформам в сфере предложения в туристической индустрии и постоянного повышения у людей чувства удовлетворения, счастья и безопасности во время путешествий.

Рассмотри ключевые преимущества и проблемы Китая в создании мировой туристической державы.

Китай обладает обширными туристическими ресурсами высокого качества. Туристические ресурсы Китая являются наиболее конкурентоспособными в мире как по количеству, так и по качеству. Китай обладает прочной ресурсной базой для создания мировой туристической державы[6]; большая численность населения и экономический потенциал заложили огромный рыночный потенциал для Китая в качестве мировой туристической державы; в новую эпоху социализма с китайской спецификой стабильность и гармония во всей стране могут стать благоприятными гарантиями для Китая в создании мировой туристической державы. 12 пунктов «14-го пятилетнего плана» страны, включая стабильность огромного внутреннего рынка, развитие цифровой экономики и научно-технических инноваций, процветание социальных и культурных предприятий, развитие возрождения сельских районов, интеграцию городов и села и зелёное развитие, содействие региональному скоординированному развитию и мирную дипломатическую стратегию, стали важными гарантиями для Китая в создании мировой туристической державы высокого качества.

Китай обладает обширной территорией, большой географической широтой и разнообразием климатических и рельефных типов, что формирует богатый, красивый и разнообразный ландшафт. В частности, Китай расположен на восточной стороне Евразийского континента и на западном побережье Тихого океана. Его площадь, 9,6 миллиона квадратных километров, занимает третье место в мире после России и Канады. Эта обширная территория может похвастаться богатым разнообразием природных красот, включая высокие горы, обширные плато, бескрайние луга, обширные равнины, бурные реки, прекрасные озера, длинные береговые линии, многочисленные острова, журчащие источники, каскадные водопады, великолепные ледники, многочисленные вулканы, разнообразный климат и огромное разнообразие флоры и фауны. Китай может похвастаться огромным количеством природных туристических ресурсов. Если судить по количеству объектов культурного наследия, то по состоянию на конец 2024 года в Китае насчитывалось 56 объектов Всемирного наследия, что прочно занимает одно из первых мест в мире. В их число входят 14 объектов природного наследия, 38 объектов культурного наследия и 4 объекта двойного природного и культурного наследия. Разнообразные и высококачественные природные ландшафты Китая создают отличную основу для его развития в качестве туристического центра.

Китай – древняя цивилизация с письменной историей, насчитывающей четыре-пять тысяч лет. Эта богатая история и сохранившееся историческое наследие являются бесценными туристическими ресурсами. По состоянию на конец 2024 года Китай мог похвастаться 38 объектами Всемирного культурного наследия, пользующимися высокой репутацией во всем мире. В обширном ландшафте Китая скрыты многочисленные сокровища китайской истории и мудрости, включая Великую Китайскую стену, руины древних городов, дворцы и мавзолеи, древние храмы и пагоды, павильоны и башни, наскальные рисунки и классические сады, предлагающие посетителям возможности для исследования и просветления. Во-вторых, Китай может похвастаться огромной численностью населения и разнообразием этнических групп. Самобытная музыка, танцы, одежда, архитектура, обычаи, ритуалы и фестивали каждой из его 56 этнических групп создают уникальный и захватывающий национальный ландшафт. Более того, яркие кулинарные пейзажи прекрасно дополняют друг друга, предлагая разнообразные блюда и яркую атмосферу, которая сочетает красоту с цветом, ароматом, вкусом и формой.

Численность населения и экономическое развитие являются ключевыми переменными в развитии рынка потребления туристических услуг. Устойчивый экономический рост Китая, рост располагаемого дохода на душу населения и повышение удобства путешествий стали ключевыми факторами дальнейшего расширения туристического рынка страны. После начала политики реформ и открытости население Китая продолжало стабильно расти, став страной с самым большим населением в мире, заложив демографическую основу для своего обширного туристического рынка. Одновременно с этим экономика Китая стремительно развивалась, став второй по величине экономикой мира, обеспечивая фундаментальную экономическую основу для путешествий и потребления.

В 2024 году Китай принял 26,94 миллиона международных туристов, что значительно превышает показатель 2023 года, составивший

13,78 миллиона. Однако этот уровень все еще ниже рекорда 2017 года, когда страну посетило 42,94 миллиона туристов. В 2020 году, на пике пандемии COVID-19, количество туристов снизилось до нуля. В 2024 году доходы от международного туризма в Китай составили 94,2 миллиарда долларов США, что также является рекордом после пандемии. Это свидетельствует о восстановлении и росте привлекательности Китая как туристического направления. [7]

С момента начала политики реформ и открытости средние темпы экономического роста Китая неизменно занимали первое место в мире, а общий экономический масштаб и объем внешней торговли страны продемонстрировали как количественный, так и качественный рост. Стоит отметить, что с момента вступления во Всемирную торговую организацию (ВТО) продолжающаяся всесторонняя открытость Китая и благоприятные условия для научно-технических инноваций придали китайской экономике как внешний, так и внутренний импульс.

Более открытая социальная среда в первую очередь отражается в дипломатической стратегии и экономической открытости Китая. Правительство уделяет особое внимание национальной дипломатии. В 2014 году Генеральный секретарь Си Цзиньпин посетил 18 стран на четырёх континентах и встретился с лидерами практически всех крупных стран мира в 2015 году. Голос Китая в международных делах становится всё громче, а его приверженность созданию сообщества единой судьбы человечества и гармоничного и взаимовыгодного развития получает всё большее признание в мире. Инициативу «Один пояс, один путь» можно считать знаковым событием, и активность Китая в двусторонних отношениях и региональном сотрудничестве постепенно нарастает. После XVIII съезда Коммунистической партии Китая Китай расширил открытость своей сферы услуг, реализуя пилотную программу развития сферы услуг в Пекине и пилотную зону свободной торговли в Шанхае. Международная среда для развития туристической экономики относительно идеальна. В частности, 1 октября 2016 года юань был официально включён в систему специальных прав заимствования (СДР). Это облегчило китайским туристическим компаниям выход на глобальный уровень и полное использование как внутренних, так и международных рынков и ресурсов для повышения своей конкурентоспособности. Гуманистическая среда для туристических обменов постепенно улучшается. В «Мнениях об ускорении развития туристической индустрии», опубликованных Госсоветом в 2009 году, туристическая индустрия была определённо позиционирована как «стратегическая опора национальной экономики и современная сфера услуг, которой население в большей степени удовлетворено». В 2013 году Постоянный комитет Всекитайского собрания народных представителей одобрил и ввёл в действие «Закон о туризме Китайской Народной Республики». Для совершенствования механизма комплексной координации в сфере туризма Канцелярия Госсовета КНР опубликовала «Национальную программу развития туризма и отдыха (2013–2020 годы)» для комплексной координации развития туризма. В 2014 году Государственный совет КНР опубликовал «Несколько мнений о содействии реформе и развитию туристической индустрии», обязывая все регионы и соответствующие ведомства уделять большое внимание реформе и развитию туризма, укреплять организационное руководство и обеспечивать эффективную реализацию всех задач и мер. Данные законы и политические меры, связанные с туризмом, проложили путь к бурному развитию туристической индустрии Китая и обеспечат мощную политическую и финансовую поддержку значительному росту туристической отрасли Китая.

После более чем 40 лет реформ и открытости система туристической индустрии Китая в целом сформировалась. Инвестиции в туризм, региональная координация и международное сотрудничество продолжают оптимизироваться и углубляться. Готовность граждан к путешествиям продолжает расти. Накопленный туристический потенциал обеспечит надежную рыночную и промышленную поддержку функционированию туристической экономики. В 2019 году Китай занял первое место в мире по числу прибытий внутреннего и выездного туризма, а также по расходам внутреннего и выездного туризма. Китай является не только одной из стран с самым быстрорастущим туризмом в мире, но и превратился из страны с богатыми туристическими ресурсами в крупную туристическую экономику и постепенно движется к тому, чтобы стать туристической державой. Экономика туризма постепенно снижает свою зависимость и чувствительность к внешней среде и вступает в зрелую стадию саморазвития. Если только не произойдет глобальная катастрофа, такая как коронавирус в 2020 году, она может постепенно войти в благотворный цикл самосовершенствования и самооптимизации. Однако стоит отметить, что эпидемия снизила уверенность туристов и их способность путешествовать, но она все еще не может покрыть огромный потенциальный спрос на путешествия [8].

Таким образом, поскольку Китай занимает большую территорию, внутренний рынок потребления туристических услуг огромен, а Гонконг, Макао и Тайвань являются частью Китая, что приводит к тому, что данные о въездном туризме в Китай несопоставимы с данными по зарубежным странам. Следовательно, туристическая держава Китая строится на основе, которая отличается от таких небольших, но сильных в туристическом плане стран, как например Сингапур и Швейцария. Туристическая держава Китая должна стремиться сформировать группу туристических городов мирового класса, туристических направлений мирового класса, туристических достопримечательностей мирового класса, туристических предприятий мирового класса, туристических колледжей мирового класса, ученых мирового класса в области туризма и других туристических брендов мирового класса.

Что касается усилий Китая по созданию мировой туристической державы, было выдвинуто много идей и предложений, таких как:

Консолидация фундамента и превращение туристической индустрии в стратегическую опорную отрасль с устойчивым развитием; принятие людей в качестве центра и культивирование туристической индустрии в современную индустрию услуг, в которой люди готовы участвовать и в которую легко интегрироваться; научное оснащение и улучшение адаптивности и реагирования туристической индустрии, чтобы достичь возможностей устойчивого развития в различных измерениях, таких как экология, культура и экономика;

Открытие и совместное использование, укрепление инициативы участников туристического рынка, повышение их международной конкурентоспособности, улучшение среды въездного туризма, поддержание и даже продвижение масштабов въездного потребления[9];

Реформирование и внедрение инноваций, дальнейшая оптимизация внутренней структуры туристической индустрии, использование возможностей высококачественных туристических предприятий и талантов для развития туристических зон отдыха и каникул, а также формирование системы туристических продуктов для осмотра достопримечательностей, отдыха и отпуска; оптимизация распределения туристических ресурсов.

Повышение качества и эффективности развития туризма и создание ряда районов отдыха и продуктов отдыха с местными особенностями; регулирование туризма в соответствии с законом, разработка полной системы правовых и политических гарантий, связанных с туризмом;

Содействие научному и сбалансированному распределению и разумному потоку кадровых ресурсов между отраслями и регионами, укреплять механизмы стимулирования и гарантирования талантов, а также формировать полноценную и высококачественную систему образования в сфере туризма и команду специалистов в сфере образования;

Сосредоточение на бренде, ведь Китаю стоит укрепить собственный туристический имидж и статус развития страны на мировом туристическом рынке;

Активно участвовать в деятельности международных организаций, усилить глобальный голос и правоустанавливающие полномочия Китая в сфере развития туризма, а также расширить влияние Китая в международных туристических организациях.

Формирование туристической мощи относится к категории конкуренции туристических направлений, и конкурентоспособность туризма зависит от множества факторов [10]. С точки зрения регионального экономического развития, одним из основных факторов конкурентоспособности туризма является предоставление туристам комфортного, расслабляющего и незабываемого опыта путешествий, тем самым увеличивая количество туристов, возвращающихся в страну. С точки зрения устойчивого развития региональных источников существования и экологической среды, это улучшает качество жизни местного населения, повышает культурную осведомленность и способность местного населения сохранять природные богатства региона [11]. С точки зрения рыночного спроса это означает, что туристическое направление может сохранять и улучшать свои позиции и долю на рынке с течением времени[12].

С точки зрения конкуренции между различными туристическими направлениями, конкурентоспособность туристической индустрии региона зависит от относительных преимуществ туристической индустрии региона, а не от её абсолютных преимуществ, включая четыре основных элемента: факторы производства, сопутствующие и вспомогательные отрасли, условия спроса, региональные стратегии и их структуры, конкуренцию среди конкурентов, а также две переменные: правительство и возможности[13].

Здесь предлагаются основные стратегические меры, направленные на создание Китаем мировой туристической державы.

Во-первых, включить туризм в национальную экономическую систему[37], стремиться к реализации стратегии «туризм +» [38], особенно эффективно работать над интеграцией культуры и туризма, в полной мере использовать богатые туристические ресурсы и высококачественные преимущества Китая, сосредоточиться на интеграции и глубоком изучении культурных элементов и культурных коннотаций, а также создать уникальный и очаровательный опыт китайского культурного туризма и туристических особенностей. Во-вторых, необходимо пересмотреть экономику билетов, расширить туризм за пределы живописных мест и неуклонно продвигать всеобъемлющий туризм. Укреплять региональный туристический брендинг и интеграцию услуг, укреплять «туризм +», содействовать взаимодействию промышленности и городов и пространственной синергии, добиваться органической интеграции региональных ресурсов, социального совместного строительства и совместного использования ресурсов, а также комплексного развития смежных отраслей, содействовать качественному развитию туристической индустрии и скоординированному развитию местной экономики, общества, экологии и культуры.

В-третьих, придерживаться принципов расширения возможностей науки и технологий и развития, основанного на инновациях, укреплять информатизацию, цифровизацию и интеллектуальное развитие, а также быстро внедрять и продвигать технологии 5G. Стремиться к созданию интеллектуальных туристических направлений. Живописные места не ниже уровня 4A, провинциальные демонстрационные туристические зоны и выдающиеся туристические города должны предлагать интеллектуальные и интеллектуальные туристические услуги. Что будет способствовать постоянному созданию более комфортной среды потребления туристических услуг, улучшению туристического опыта, стимулированию спроса на туристические услуги и повышению уровня потребления.

В-четвертых, необходимо соблюдать международные правила в сфере туризма, совершенствовать соответствующие законы и нормативные акты, создать эффективную и упорядоченную систему и механизм развития туризма, уделять первоочередное внимание стандартизированным операциям и управлению туристической отраслью, а также поощрять ассоциации туристической отрасли играть активную роль в планировании развития туризма, установлении отраслевых стандартов и контроле за рынком.

В-пятых, необходимо укреплять туристическое сотрудничество между материковым Китаем, Гонконгом, Макао и Тайванем, а также с зарубежными китайскими туристическими группами, совместно формировать туристический бренд Большого Китая, развивать глобальную цепочку интересов в сфере китайского туризма и формировать круг друзей в сфере туризма Большого Китая.

Необходимо усилить управление туристическим имиджем и создание бренда, всесторонне улучшить туристический имидж Китая и использовать бренды для направления развития туризма. Необходимо также укреплять региональный совместный маркетинг и демонстрировать уникальные туристические ресурсы и очарование Китая посредством диверсифицированных маркетинговых стратегий.

В-шестых, рост популярности западных стран как центров туризма отчасти обусловлен доминированием европейской и американской культуры во всем мире. КНР должны сотрудничать со странами Восточной Азии, такими как Япония и Южная Корея, для создания конфуцианского культурного туристического круга и внести вклад в развитие Китая как культурного и туристического центра.

В-седьмых, опираясь на национальные парки, объекты всемирного наследия и национальные туристические достопримечательности уровня 5A, выбрать и развить ряд туристических объектов мирового класса. Опираясь на 12 национальных курортов, утвержденных Государственным советом в 1992 году, и 45 туристических курортов национального уровня, утвержденных бывшим Национальным управлением по туризму и Министерством культуры и туризма, выбрать и развить ряд международных туристических курортов. Выбрать и развивать туристические города мирового класса из числа нынешних городов первого уровня: Пекина, Шанхая, Гуанчжоу и Шэньчжэня, первой группы лучших туристических городов страны (Далянь, Ханчжоу и Чэнду в 2010 году), а также городов с превосходными культурными и туристическими условиями, таких как Сиань и Гуйлинь, для содействия успешной реализации целей 14-го Национального пятилетнего плана развития туризма.

Заключение

Таким образом, современная туристическая индустрия Китая, будучи стратегическим столпом национальной экономики, претерпевает глубокие изменения. Она прошла путь от традиционного мелкомасштабного туризма, узкого охвата и небольших масштабов, до более широкой, глубокой и высококлассной отрасли. Она берет на себя ответственность за развитие производительности труда и поддержание благополучия людей, превращаясь в новый крупномасштабный промышленный кластер, способствующий улучшению здоровья, долголетия и интеллекта людей. Китай – страна захватывающей дух красоты, окруженная горами и реками, богатая природными ресурсами и талантливыми людьми как внутри, так и за пределами Великой Китайской стены. Его обширная территория, разнообразные природные ландшафты, богатая история и многообразие культурных ландшафтов создают прочную ресурсную основу для превращения Китая в мировой туристический центр. Более того, его многочисленное население и масштаб экономики создают огромный рыночный потенциал. Более открытое общество, всё более благоприятная культурная среда и благоприятный цикл развития туристической отрасли – всё это создаёт благоприятные условия для превращения Китая в международную туристическую державу. Китайская туристическая индустрия переживает уникальный шанс на развитие, и сейчас самое время для комплексного развития, превращения страны в международную туристическую державу. Однако она также сталкивается со значительными вызовами, требующими согласованных усилий правительства, промышленности, академических кругов и общества в целом. Китаю стоит активно использовать опыт стран с развитым туризмом, совершенствовать законодательство и нормативные акты, связанные с туризмом, создавать эффективные и действенные механизмы и системы развития туризма. Необходимо придерживаться принципов интеграции культуры и туризма, взаимодействия промышленных городов и регионального сотрудничества, развивать «умный» туризм с использованием современных технологий и в полной мере мобилизовать внутренние и международные факторы, в частности, сотрудничая с Гонконгом, Макао и Тайванем для совместного создания туристического бренда Большого Китая. Кроме того, нужно ускорить отбор и развитие ряда туристических достопримечательностей мирового класса, курортов и туристических городов мирового класса, чтобы обеспечить успешную реализацию целей 14-го пятилетнего плана страны по развитию туризма.

Литература

1. У Л., Лу Л., Ван Чжэнфэй. Содействие качественному развитию туризма с использованием новых качественных производительных сил // Журнал природных ресурсов. – 2024. – Т. 39, № 7. – С. 1643–166
2. Тан С.Ю. Влияние современной научно-технической революции на потребление туристических услуг // Tourism Tribune. – 2022. – Т. 37, № 10. – С. 3–5.
3. Мин Цюйчжэнь, Ли Чжэнфэй, Сюй Х. и др. Теоретическое познание и инновационное применение ресурсов сельского туризма Китая в целях общего процветания // Журнал природных ресурсов. 2023. Т. 38. № 2. С. 286–304. URL: https://doi.org/10.31497/zrzyxb.20230202
4. Сун Р., Бао Цз. Г., Вэй Сяо А. и др. Формирование сильной туристической страны и качественное развитие туризма // Tourism Tribune. – 2024. – Т. 39, № 7. – С. 16–27.
5. Ван Кэ. Стимулирование большей жизнеспособности развития туризма // Жэньминь жибао. – 2022. – URL: https://theory.gmw.cn/2022–02/16/content_35521980.htm
6. Dou Qun. From a world heritage country to a culture and tourism power // China Tourism News, 2018.
7. Прибытие туристов в Китай 2024 // Trading economics. – 2024 – URL: https://ru.tradingeconomics.com/china/tourist-arrivals
8. Tang Chengcai, Zhang Honglei, Zhao Lei, et al. Discussion on the impact of COVID-19 on China's tourism industry and its responses // Journal of Chinese Ecotourism, 2022, 12(1), C. 169–183
9. Шао Цивэй. Десять проблем, которые необходимо решить при построении мировой туристической державы Китая // Tourism Tribune. 2014. Т. 29, № 9. С. 3–5.
10. Лун Цзянчжи. Парадигма оценки конкурентоспособности туризма: размышления и выводы // 旅游科学 (Tourism Science). 2010. Т. 24, № 2. С. 26–39.
11. Ритчи Дж., Крауч Г.И. Конкурентоспособное туристическое направление: устойчивый туристический подход. Cambridge: CABI Publishing, 2003.
12. Д'Отессер А.М. Уроки управления конкурентоспособностью туристического направления: случай Foxwoods Casino Resort // Tourism Management. 2000. Т. 21, № 1. С. 23–32. https://doi.org/10.1016/S0261–5177(99)00097–7
13. Майкл П.Е. Конкурентное преимущество наций. New York: The Free Press, 1990.
14. Ян Хуан, У Диантин, Ван Саньсань. Исследование положения и ориентиров развития туристической отрасли в различных регионах Китая // Human Geography. 2011, № 5. С. 76–81.

15. Вэй Сяоань, Хань Цзяньминь. Путь к туристической державе: исследование системы туристической политики Китая // China Travel & Tourism Press, 2003.

TOOLS FOR IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF CHINA'S TOURISM INDUSTRY IN THE GLOBAL TOURISM SYSTEM

Ren Xiaotong, Bogomolova E.S.
Peoples' Friendship University of Russia named after Paul Lumumba

References

1. Wu L., Lu L., Wang Zhengfei. Promoting High-Quality Tourism Development Using New High-Quality Productive Forces // Journal of Natural Resources. – 2024. – Vol. 39, No. 7. – P. 1643–166

2. Tang S. Yu. The Impact of Modern Scientific and Technological Revolution on the Consumption of Tourism Services // Tourism Tribune. – 2022. – Vol. 37, No. 10. – P. 3–5.

3. Ming Qu Zhen, Li Zhengfei, Xu H. et al. Theoretical Knowledge and Innovative Application of China's Rural Tourism Resources for Common Prosperity [Electronic resource] // Journal of Natural Resources. – 2023. – Vol. 38, No. 2. – P. 286–304. – URL: https://doi.org/10.31497/zrzyxb.20230202.

4. Song R., Bao Z.G., Wei Xiao A., et al. Building a Strong Tourism Country and High-Quality Tourism Development // Tourism Tribune. – 2024. – Vol. 39, No. 7. – Pp. 16–27.

5. Wang Ke. Promoting Greater Viability of Tourism Development // People's Daily. – 2022. – URL: https://theory.gmw.cn/2022–02/16/content_35521980.htm

6. Dou Qun. From a world heritage country to a culture and tourism power // China Tourism News, 2018.

7. Tourist arrival in China 2024 // Trading economics. – 2024 – URL: https://ru.tradingeconomics.com/china/tourist-arrivals

8. Tang Chengcai, Zhang Honglei, Zhao Lei, et al. Discussion on the impact of COVID-19 on China's tourism industry and its responses // Journal of Chinese Ecotourism, 2022, 12(1), pp. 169–183

9. Shao Qiwei. Ten problems that need to be solved in building China a global tourism power // Tourism Tribune. 2014. Vol. 29, No. 9. pp. 3–5.

10. Long Jiangzhi. A paradigm for assessing tourism competitiveness: reflections and conclusions // 旅游科学 (Tourism Science). 2010. Vol. 24, No. 2. pp. 26–39.

11. Ritchie J., Crouch G.I. Competitive tourism destination: a sustainable tourism approach. Cambridge: CABI Publishing, 2003.

12. D'Otesserre A.M. Lessons in managing the competitiveness of a tourism destination: the case of Foxwoods Casino Resort // Tourism Management. 2000. Vol. 21, No. 1. Pp. 23–32. https://doi.org/10.1016/S0261–5177(99)00097–7

13. Michael P.E. Competitive advantage of nations. New York: The Free Press, 1990.

14. Yan Huang, Wu Dianting, Wang Sansan. A study of the situation and development guidelines of the tourism industry in different regions of China // Human Geography. 2011, No. 5. Pp. 76–81.

15. Wei Xiao'an, Han Jianmin. The Road to a Tourist Power: A Study of China's Tourism Policy System // China Travel & Tourism Press, 2003.

Теоретико-методологические основы идентификации проблемных банков

Архаров Григорий Юрьевич,
магистрант, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
E-mail: grisha20082002@mail.ru

Коробов Юрий Иванович,
д.э.н., профессор, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
E-mail: yikorobov@fa.ru

В статье анализируются теоретико-методологические основы идентификации проблемных банков, их признаки, типология кризисных явлений и современные критерии оценки финансового состояния. На основе изучения эволюции подходов Банка России к определению проблемных кредитных организаций раскрывается понятие проблемного банка через призму юридических и экономических критериев. Рассматриваются различные подходы к классификации кризисных явлений в банковской сфере и предлагается их расширение за счет дополнительных критериев (по типу искажений экономических сигналов, по характеру обратимости кризисного процесса, по степени зависимости от нематериальных факторов устойчивости, по структуре временных лагов между причиной и эффектом, по каналу первичного распространения риска, по степени эндогенной усиливаемости кризиса, по степени несовместимости бизнес-модели с внешней средой).

Ключевые слова: проблемный банк, финансовая устойчивость, кризисные явления, классификация кризисов.

Введение

Банковская система занимает центральное место в финансовой архитектуре Российской Федерации, обеспечивая оптимальное распределение денежных потоков и стимулируя экономическое развитие. Согласно стратегическим документам Банка России, в частности «Основным направлениям развития финансового рынка Российской Федерации на 2025–2027 годы», банковский сектор, будучи крупнейшим сегментом отечественного финансового рынка, сохраняет свою ведущую роль в финансировании структурных преобразований экономики. Критически важно, чтобы кредитные организации располагали достаточными финансовыми ресурсами – как собственным капиталом, так и долгосрочными источниками фондирования – для поддержки экономического роста, при этом эффективно контролируя и минимизируя сопутствующие риски. Вместе с тем банки периодически сталкиваются с кризисными ситуациями, которые могут дестабилизировать их деятельность и даже привести к банкротству.

В современных экономических реалиях, когда глобальная экономика испытывает давление множества факторов – геополитической трансформации, колебаний цен на энергоресурсы и сырье, пандемических угроз, финансовых потрясений, замедления темпов роста мирового и национальных ВВП, а также роста инфляции, – вопрос устойчивости банковского сектора становится особенно актуальным. Кризисы в банковской сфере способны нанести ущерб не только отдельным финансовым институтам, но и экономике страны в целом. В связи с этим необходимы действенные инструменты для своевременного выявления проблемных банков и методы преодоления кризисных явлений.

Кроме того, в условиях санкционного давления и изменения внешнеэкономической ситуации российские банки вынуждены адаптироваться к новым реалиям. Санкции, введенные рядом стран против России, негативно сказываются на экономике в целом и на банковском секторе в частности, ограничивая доступ к международным рынкам капитала. Это может привести к снижению ликвидности и ухудшению финансового положения отдельных банков. Однако в то же время внутренний рынок возлагает на банки ключевую роль, поскольку они становятся основными инвесторами и источниками финансирования для отечественной экономики.

При этом стоит отметить, что для выявления описанных ранее проблем ключевым условием является понимание того, какие именно кризисные явления характерны для проблемных банков в России. Определение понятия проблемного банка, признаков и видов кризисных явлений в проблемных банках является обязательным этапом в дальнейшем построении системы для раннего выявления и противодействия подобным явлениям.

Понятие и признаки проблемного банка

В научной и регуляторной практике на данный момент отсутствует единое универсальное определение категории «проблемный банк», однако как в российском законодательстве, так и в международных документах прослеживается устойчивая логика выделения критериев, позволяющих отнести кредитную организацию к данной категории.

По мнению специалистов, например О.И. Барановского [12], к признакам проблемного банка можно отнести:

1) сокращение абсолютной величины собственных средств (капитала) до уровня ниже фактически уплаченного уставного капитала;

2) искажения в бухгалтерском учёте и отчётности, такие как завышение или занижение финансовых результатов, неправильная классификация кредитов и прочие манипуляции;

3) наличие неоплаченных платежных документов клиентов и банка, а также просроченных межбанковских кредитов из-за отсутствия средств на корреспондентских счетах в течение более трёх рабочих дней;

4) негативные изменения в составе участников и руководства банка, включая неудовлетворительное финансовое состояние владельцев и привлечение в оборот капитала сомнительного происхождения.

В России категория «проблемные кредитные организации» была официально выделена в 2000 году в Указании Банка России № 766-У [9]. Согласно этому документу, проблемные банки подразделялись на две группы: испытывающие серьёзные финансовые трудности и находящиеся в критическом финансовом положении. Позднее, на-

чиная с 2008 года, Центральный банк Российской Федерации пересмотрел подходы к классификации кредитных организаций, разделив их на пять групп в зависимости от уровня финансовой устойчивости и рисков. В настоящее время актуальным остаётся Указание Банка России № 4336-У от 03.04.2017 [10], которое сохраняет эту градацию.

Согласно новейшей методике оценки экономического положения банков, представленной в Докладе для общественных консультаций от 25 июня 2025 года [11] (по состоянию на 15.12.2025 методика еще не введена), проблемными считаются кредитные организации, отнесённые к классификационным группам 4 или 5. Эти группы включают банки с высоким уровнем риска, у которых выявлены серьёзные недостатки в деятельности, создающие угрозу интересам кредиторов и вкладчиков, либо банки, накапливающие критический объём проблем, достаточный для применения мер по предупреждению банкротства. Например, в группу 5 попадают банки, у которых уже есть основания для отзыва лицензии или применения мер по оздоровлению, даже если формальные критерии для этого ещё не зафиксированы.

Согласно Федеральному закону «О банках и банковской деятельности» № 395–1 [1], проблемным может быть признан банк, систематически нарушающий обязательные нормативы и требования к капиталу, ликвидности и управлению рисками, а также допускающий неоднократные случаи недостоверной отчётности или неспособный своевременно исполнять обязательства перед кредиторами и вкладчиками. Этот закон закрепляет полномочия Центрального банка Российской Федерации по ограничению или приостановлению операций кредитной организации, а в крайних случаях – по отзыву лицензии на осуществление банковской деятельности, что фактически фиксирует её проблемный статус.

Юридические аспекты проблемного банка более подробно раскрываются в Федеральном законе «О несостоятельности (банкротстве)» № 127-ФЗ [2], где отдельная глава посвящена особенностям банкротства кредитных организаций. В частности, статья 189.25 определяет условия назначения временной администрации, включая случаи неисполнения банком обязательств в течение 14 дней и более, а также снижение величины собственных средств ниже минимального уровня, установленного Банком России. Таким образом, нормативная база формирует критерии проблемного состояния как совокупность финансовой несостоятельности и нарушения правовых норм функционирования кредитной организации.

В российской надзорной практике ключевую роль играет система обязательных нормативов, которые служат индикаторами финансового здоровья банка. Согласно Положению Банка России № 729-П [8], кредитные организации обязаны поддерживать достаточный уровень собственных средств (капитала), не ниже установленного норматива Н1.0, который учитывает как базовый, так и дополнительный капитал. Снижение этого показателя ниже порогового значения является прямым признаком проблемного положения, так как сигнализирует о неспособности банка покрывать возможные убытки. Положение Банка России № 590-П [4] устанавливает правила формирования резервов на возможные потери по ссудам. Рост доли проблемных активов требует создания повышенных резервов, что ведёт к снижению прибыли и может спровоцировать сокращение капитала. Высокая доля неработающих кредитов и значительные отчисления в резервы рассматриваются Центральным банком как характерные признаки проблемного состояния.

Не менее важными являются показатели ликвидности. В соответствии с Положением Банка России № 421-П [3], российские банки обязаны рассчитывать коэффициент краткосрочной ликвидности, который отражает способность исполнять обязательства в течение 30-дневного стрессового периода. Нарушение установленного порога по этому коэффициенту свидетельствует о невозможности банка поддерживать достаточный уровень ликвидных активов для покрытия обязательств, что является характерным признаком проблемности. Дополнительно норматив структурной ликвидности, закреплённый в Положении Банка России № 596-П [5], ориентирован на долгосрочную сбалансированность активов и обязательств. Систематическое невыполнение этого норматива также указывает на устойчивые признаки неблагополучия в деятельности банка.

Помимо формальных количественных показателей, российское регулирование фиксирует институциональные признаки проблемного банка через процедуры надзорного реагирования. В Положении Банка России № 675-П [6] регламентированы основания и порядок деятельности временной администрации. Факт её назначения служит не только правовым, но и экономическим подтверждением проблемного статуса банка, так как означает неспособность органов управления самостоятельно восстановить финансовую устойчивость. Аналогичные механизмы закреплены в Положении № 676-П [7], что подчёркивает важность институциональных признаков наряду с финансовыми индикаторами.

На основе изучения эволюции подходов Банка России к определению проблемных кредитных организаций представляется возможным дать следующее определение данного феномена. Проблемный банк – это кредитная организация, которая, не будучи официально признанной банкротом, утрачивает способность выполнять свои основные функции по обслуживанию клиентов и поддержанию финансовой устойчивости, демонстрируя систематическое нарушение обязательных нормативов Банка России (включая достаточности капитала, ликвидности и качества активов), ухудшение финансовых показателей (снижение капитала, рост просроченной задолженности, убыточная деятельность), а также слабость корпоративного управления, недостаточную прозрачность структуры собственности и повышенные операционные риски. Такое состояние создаёт реальную угрозу интересам вкладчиков и кредиторов, требует вмешательства регулятора и может привести к отзыву лицензии или применению мер по предупреждению банкротства. Проблемность банка проявляется как в количественных (финансовых) индикаторах, так и в качественных характеристиках его деятельности, включая репутационные, технологические и институциональные риски.

Типология кризисных явлений в проблемных банках

Кризисные процессы, возникающие на уровне отдельных кредитных организаций, отражают совокупность внутренних дисбалансов и управленческих сбоев, затрагивающих финансовую структуру, качество активов и обязательств, систему внутреннего контроля, а также институциональную и репутационную среду функционирования банка. Именно на микроуровне формируются первичные очаги нестабильности, которые при неблагоприятном стечении обстоятельств способны перерасти в системные риски и подорвать доверие к финансовому рынку в целом.

Практика развития банковских кризисов свидетельствует о том, что дестабилизация, как правило, начинается с ухудшения положения отдельных банков. Российский опыт последних лет подтверждает данный вывод: значительное количество отзывов лицензий сопровождалось выявлением кризисных процессов различной природы – от утраты ликвидности и нарушений регуляторных требований до хронической убыточности, связанной с неэффективной или кэптивной бизнес-моделью. В этих условиях формирование целостной типологии кризисных явлений приобретает не только теоретическое, но и прикладное значение, поскольку позволяет систематизировать причины проблемности и повысить качество надзорной диагностики.

В научной литературе кризисы традиционно классифицируются по ряду ключевых параметров, включая масштаб охвата, глубину дестабилизации, источники возникновения и динамику развития. Однако значительная часть исследований ориентирована преимущественно на макроуровень и анализ системных банковских кризисов, в то время как кризисные процессы внутри проблемных банков часто рассматриваются фрагментарно. Между тем именно такие процессы формируют основу для последующих системных нарушений.

Отечественные исследования, посвящённые микроуровню банковской нестабильности, предлагают различные подходы к классификации кризисных явлений. В частности, выделяются латентные и открытые формы кризиса, а также многоуровневые типологии, учитывающие источники возникновения, продолжительность и механизмы разрешения кризисных процессов. Например, А.В. Обмелюхина [16] предлагает классификацию кризисов по масштабу и характеру проявлений, выделив, например, латентные и открытые формы. Несмотря на комплексный характер типологии, включающей макроэкономические аспекты, данная работа содержит ряд положений, имеющих непосредственное значение для анализа кризисных явлений в рамках отдельного банка. При этом сохраняется методологический разрыв, связанный с недостаточным учётом современных факторов, включая цифровизацию банковской деятельности и рост значимости репутационных рисков.

Содержательно кризисные явления в проблемных банках целесообразно рассматривать через призму их функциональной природы. Наиболее традиционной формой является кризис ликвидности, при котором банк утрачивает способность своевременно исполнять краткосрочные обязательства. В данном случае активы могут сохранять относительное качество, однако отток средств и ограничение доступа к рыночному фондированию формируют кассовые разрывы и усиливают давление на финансовую устойчивость.

Д.К. Слесарев [17] анализирует источники банковских кризисов и способы их раннего обнаружения, подчёркивая, что регуляторная парадигма предотвращения банковских кризисов должна базироваться на проактивном выявлении эндогенных дисбалансов, гибкости ин-

струментария и тесной коммуникации с участниками рынка и только синергия макропруденциального и микропруденциального надзора, количественного и качественного анализа способна обеспечить своевременную диагностику системных рисков и принятие превентивных мер по их купированию.

Другой распространённой формой выступает кризис качества активов, проявляющийся в росте просроченной задолженности, ухудшении структуры кредитного портфеля и увеличении объёма резервов. Такой кризис, как правило, является следствием слабости процедур кредитного анализа, недостаточного мониторинга заёмщиков и высокой концентрации рисков. В долгосрочной перспективе он приводит к снижению доходности и подрыву капитальной базы банка.

Кризис капитала представляет собой более глубокую стадию дестабилизации, при которой накопленные убытки приводят к недостаточности собственных средств для покрытия рисков. В этой ситуации банк утрачивает способность самостоятельно восстанавливать устойчивость, что обуславливает необходимость внешнего вмешательства в форме докапитализации, санации либо прекращения деятельности.

На практике наибольшее распространение имеет смешанный кризисный сценарий, при котором проблемы ликвидности, качества активов и капитала взаимно усиливают друг друга. Ухудшение кредитного портфеля провоцирует отток ресурсов, снижение ликвидности усиливает давление на капитал, а ослабление капитальной позиции, в свою очередь, ограничивает возможности банка по управлению рисками. Формируется замкнутый контур дестабилизации, характерный для большинства проблемных банков.

При этом О.И. Ларина [14] рассматривает проблему определения границ между состояниями «проблемности» как одну из ключевых, так как нарушения могут быть незначительными, но уже указывающими на возможную потерю устойчивости. В иных случаях нарушения носят тяжёлый характер и означают начало кризисной стадии в строгом смысле.

Наряду с финансовыми кризисами особое значение имеют кризисы правового и институционального характера, возникающие вследствие систематических нарушений законодательства и требований регулятора. Такие кризисы нередко завершаются применением жёстких надзорных мер, включая отзыв лицензии. Существенную роль также начинают играть операционные и технологические кризисы, обусловленные сбоями в информационных системах, кибератаками и недостаточной управляемостью цифровых процессов. О.Н. Кораблева [13] рассматривает репутационные риски как самостоятельный фактор дестабилизации, способный ускорить переход банка из латентного кризисного состояния в острую фазу.

Технологический кризис следует рассматривать как самостоятельную разновидность кризисного явления [15]. В условиях цифровизации банк может сохранять приемлемые финансовые показатели, однако уязвимость ИТ-инфраструктуры или масштабный инцидент информационной безопасности способен за короткий период привести к остановке операций, утрате клиентской базы и значительным репутационным потерям. Особенность данного кризиса заключается в его высокой скорости развития и слабой предсказуемости на основе традиционных финансовых индикаторов.

Репутационные кризисы, в свою очередь, могут выступать как следствием других форм нестабильности, так и самостоятельным триггером кризисного процесса. Потеря доверия со стороны клиентов, партнёров и рынка в целом нередко становится катализатором массового изъятия средств и ускоряет переход банка из латентного кризисного состояния в острую фазу.

С точки зрения масштаба охвата кризисы подразделяются на локальные, затрагивающие отдельные банки, секторальные, характерные для групп кредитных организаций со схожей бизнес-моделью, и системные, распространяющиеся на весь банковский сектор. Глубина кризиса варьируется от умеренных форм, требующих внутренних корректирующих мер, до глубоких, предполагающих внешнюю поддержку или прекращение деятельности банка.

По источникам возникновения кризисные явления принято разделять на эндогенные и экзогенные. В первом случае дестабилизация обусловлена внутренними дисфункциями банка, во втором – внешними макроэкономическими и финансовыми шоками. На практике преобладают смешанные сценарии, при которых внутренние уязвимости усиливаются под воздействием неблагоприятных внешних факторов.

Временная динамика кризисов позволяет выделить острые и хронические формы. Острые кризисы развиваются стремительно и сопровождаются резким ухудшением ключевых показателей, тогда как хронические характеризуются постепенным накоплением проблем, часто маскируемых в отчётности. Особую опасность представляет переход хронического кризиса в острую фазу, который, как правило, происходит при резком снижении доверия.

В обобщенном виде существующие в имеющейся экономической литературе подходы к классификации кризисных явлений в проблемных банках представлены в таблице 1.

Таблица 1. Существующие подходы к классификации кризисных явлений в проблемных банках

Классификационный критерий	Виды кризисных явлений	Сущность классификационного деления
По доминирующей сфере нарушения финансовой устойчивости	• кризис ликвидности • кризис качества активов • кризис капитала	Дестабилизация проявляется через ключевые финансовые элементы баланса
По характеру организационно-управленческих нарушений	• управленческий кризис • операционный кризис	Кризис обусловлен слабостью управленческих решений или внутренних процессов
По характеру взаимодействия с регуляторной средой	• правовой кризис • регуляторно-институциональный кризис	Кризис проявляется через нарушение (ограничение) правового режима или регуляторных требований
По устойчивости нематериальных факторов	• репутационный кризис • технологический кризис	Потеря доверия или технологической устойчивости как самостоятельный фактор дестабилизации
По степени комплексности кризисных проявлений	• однокомпонентный кризис • смешанный кризис	Кризис затрагивает один или несколько элементов устойчивости
По масштабу охвата банковской системы	• локальный кризис • секторальный кризис • системный кризис	Классификация отражает уровень распространения кризисных явлений
По глубине дестабилизации деятельности банка	• умеренный кризис • глубокий кризис	Кризисы различаются по степени нарушения устойчивости и необходимости внешнего вмешательства
По происхождению кризисных факторов	• эндогенный кризис • экзогенный кризис • смешанный по происхождению кризис	Источник кризиса находится внутри банка, вне его либо формируется их сочетанием
По временной динамике развития кризиса	• острый кризис • хронический кризис	Кризис развивается стремительно либо носит затяжной, накапливающийся характер
По характеру трансформации ожиданий и доверия	• кризис с паническим (доверительным) компонентом • кризис без выраженного панического элемента	Кризис усиливается либо не усиливается за счёт поведенческих реакций вкладчиков и контрагентов

Источник: составлено авторами.

В развитие традиционных подходов к классификации кризисных явлений представляется целесообразным расширить классификационный аппарат за счёт включения дополнительных аналитических измерений, отражающих специфику современного банковского бизнеса и трансформацию механизмов финансовой нестабильности. Классические подходы, как правило, фиксируют кризис постфактум, тогда как для целей ранней диагностики и риск-ориентированного надзора требуется более глубокое структурирование кризисных процессов по характеру их зарождения, механизму передачи и институциональной обратимости.

С этих позиций кризисные явления в проблемных банках могут быть классифицированы по типу искажений экономических сигналов, лежащих в основе управленческих решений. В рамках данной логики целесообразно выделять кризисы, формирующиеся в условиях информационной асимметрии, и кризисы, возникающие вследствие искажения стимулов. В первом случае проблемы накапливаются из-за неполноты или недостоверности информации о реальном качестве активов, рисках контрагентов или устойчивости источников фондирования. Во втором случае ключевым фактором выступает конфликт интересов между собственниками, менеджментом и кредиторами, что приводит к принятию заведомо рискованных решений при формальном соблюдении нормативных требований. Такая классификация позволяет связать кризисные явления с теорией агентских конфликтов и объяснить устойчивость проблемных практик даже при усилении надзора.

Дополнительное аналитическое измерение связано с характером обратимости кризисного процесса. В данном контексте целесообразно различать кризисы обратимого и условно необратимого типа. К первой группе относятся кризисные явления, при которых восстановление устойчивости возможно за счёт внутренних мер – корректировки бизнес-модели, улучшения риск-менеджмента, оптимизации структуры баланса. Ко второй группе относятся кризисы, при которых накопленные искажения достигают такого уровня, что без внешнего вмешательства регулятора или инвесторов восстановление устойчивости становится экономически нецелесообразным. Подобное разграничение позволяет уточнить границу между проблемным состоянием банка и фактической несостоятельностью, что имеет важное значение для выбора инструментов надзорного реагирования.

С учётом распространения цифровых технологий представляется обоснованным введение классификации кризисных явлений по степени зависимости от нематериальных факторов устойчивости. В рамках данного подхода кризисы могут формироваться либо преимущественно в материально-финансовом контуре (капитал, ликвидность, активы), либо в нематериальном контуре, включающем репутацию, доверие, технологическую надёжность и институциональную легитимность банка. Особенность второго типа заключается в том, что его проявления зачастую опережают ухудшение финансовых коэффициентов и обладают высокой скоростью распространения. Это сближает такие кризисы с концепцией самореализующихся ожиданий и подчёркивает необходимость включения нефинансовых индикаторов в систему раннего предупреждения.

Ещё одним направлением углубления типологии является классификация кризисных явлений по структуре временных лагов между причиной и эффектом. В этом контексте целесообразно выделять кризисы с коротким лагом, при которых негативные события быстро отражаются на финансовом состоянии банка, и кризисы с длительным лагом, характеризующиеся накоплением скрытых дисбалансов. Последние особенно опасны, поскольку создают иллюзию устойчивости и затрудняют их выявление на основе стандартной отчётности. Подобный подход согласуется с концепцией финансового цикла и позволяет объяснить, почему одни банки долгое время сохраняют формальную стабильность, несмотря на внутренние структурные проблемы.

Перспективным представляется и выделение кризисных явлений по каналу первичного распространения риска. В отличие от традиционного деления на кредитные кризисы и кризисы ликвидности, предлагается рассматривать более тонкую структуру каналов передачи: балансовый, операционный, поведенческий и институциональный. Балансовый канал связан с изменением структуры активов и обязательств, операционный – с нарушением процессов и инфраструктуры, поведенческий – с реакцией клиентов и контрагентов; институциональный – с действиями регулятора и изменением правового режима функционирования банка. Такой подход позволяет более точно моделировать сценарии эскалации кризиса и оценивать вторичные эффекты надзорных решений.

В контексте риск-ориентированного надзора особый интерес представляет классификация кризисных явлений по степени эндогенной усиливаемости. Речь идёт о способности кризиса «самоподдерживаться» и усиливаться без дополнительных внешних шоков. Кризисы с высокой эндогенной усиливаемостью характеризуются наличием положительных обратных связей, при которых ухудшение одного показателя автоматически приводит к деградации других. В отличие от них кризисы с низкой эндогенной усиливаемостью могут быть локализованы при своевременном управленческом вмешательстве. Данное разграничение позволяет обосновать приоритетность надзорных мер и оценить риски запаздывания регуляторной реакции.

Наконец, в рамках институционального анализа представляется возможным выделение кризисных явлений по уровню несовместимости бизнес-модели банка с внешней средой. В этом случае кризис трактуется не как следствие разового шока или ошибки, а как результат структурного несоответствия стратегии банка изменившимся экономическим, технологическим или регуляторным условиям. Такие кризисы, как правило, носят затяжной характер и проявляются в снижении конкурентоспособности, росте операционных издержек и утрате устойчивых источников дохода. Их выявление требует анализа не только финансовых показателей, но и стратегических параметров развития банка.

Рассмотренные выше предлагаемые подходы, расширяющие имеющиеся в экономической литературе подходы к типологии кризисных явлений в проблемных банках, в обобщенном виде представлены в таблице 2.

Таблица 2. Предлагаемые подходы к типологии кризисных явлений в проблемных банках

Классификационный критерий	Виды кризисных явлений	Сущность классификационного деления
По типу искажений экономических сигналов	• кризис, обусловленный информационной асимметрией • кризис, обусловленный искажением стимулов	Кризис формируется либо вследствие недостаточности/недостоверности информации, либо из-за конфликтов интересов и агентских проблем
По характеру обратимости кризисного процесса	• обратимый кризис • условно необратимый кризис	Кризисы различаются по возможности восстановления устойчивости за счёт внутренних мер без внешнего вмешательства
По степени зависимости от нематериальных факторов устойчивости	• кризис материально-финансового контура • кризис нематериального контура	Источник кризиса локализуется либо в финансовых параметрах, либо в доверии, репутации, технологической и институциональной устойчивости
По структуре временных лагов между причиной и эффектом	• кризис с коротким временным лагом • кризис с длительным временным лагом	Кризисы различаются по скорости трансформации скрытых дисбалансов в открытые формы дестабилизации
По каналу первичного распространения риска	• балансовый кризис • операционный кризис • поведенческий кризис • институциональный кризис	Кризис классифицируется по доминирующему механизму передачи негативных эффектов
По степени эндогенной усиливаемости кризиса	• кризис с низкой эндогенной усиливаемостью • кризис с высокой эндогенной усиливаемостью	Различие основано на способности кризиса к самоподдержанию через положительные обратные связи
По степени несовместимости бизнес-модели с внешней средой	• адаптационный кризис бизнес-модели • структурный кризис бизнес-модели	Кризис возникает либо как временное несоответствие стратегии среде, либо как устойчивое структурное противоречие

Источник: составлено авторами.

Заключение

Проведённый анализ показывает, что проблемные банки характеризуются сочетанием финансовых, институциональных и управленческих дисбалансов, проявляющихся в недостаточности капитала, ухудшении качества активов, дефиците ликвидности, нарушениях нормативов, слабости корпоративного управления и рисках репутации. Кризисные явления в таких банках могут быть разнообразными – от кризисов ликвидности и капитала до технологических и репутационных, локальных и системных, острых и хронических, эндогенных и экзогенных кризисов.

Развитие типологий кризисов, включая учёт нематериальных факторов, каналов распространения риска и степени обратимости кризисного процесса, позволяет более точно диагностировать проблемные состояния, прогнозировать возможные сценарии дестабилизации и формировать эффективные меры надзорного реагирования. В современных условиях санкционного давления, цифровизации банков-

ской деятельности и высокой волатильности макроэкономической среды раннее выявление проблемных банков и адекватное реагирование регулятора становятся критически важными для поддержания финансовой устойчивости и защиты интересов вкладчиков и кредиторов.

Таким образом, комплексная оценка признаков и типологий кризисных явлений создаёт методологическую основу для формирования систем предупреждения и преодоления проблем в банковской сфере, что способствует укреплению доверия к финансовому рынку и повышению устойчивости банковского сектора в целом.

Литература

1. О банках и банковской деятельности: федеральный закон Российской Федерации от 02.12.1990 № 395–1 [принят Верховным Советом РСФСР 02 декабря 1990 года]. – URL: https://docs.cntd.ru/document/9004805?ysclid=lw9bui5t8j831568476&section=text (дата обращения: 20.09.2025).
2. О несостоятельности (банкротстве): федеральный закон Российской Федерации от 26.10.2002 № 127-ФЗ [Принят Государственной Думой 27 сентября 2002 года; Одобрен Советом Федерации 16 октября 2002 года]. – URL: https://docs.cntd.ru/document/901831019 (дата обращения: 20.09.2025).
3. Положение о порядке расчета показателя краткосрочной ликвидности («Базель III»): Положение Банка России от 30.05.2014 № 421-П. – URL: https://docs.cntd.ru/document/420201086 (дата обращения: 20.09.2025).
4. О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, ссудной и приравненной к ней задолженности: Положение Банка России от 28.06.2017 № 590-П. – URL: https://docs.cntd.ru/document/456079148 (дата обращения: 20.09.2025).
5. О порядке расчета системно значимыми кредитными организациями норматива структурной ликвидности (норматива чистого стабильного фондирования) («Базель III»): Положение Банка России от 26.07.2017 № 596-П. – URL: https://docs.cntd.ru/document/456088175 (дата обращения: 20.09.2025).
6. О порядке назначения, осуществления и прекращения деятельности временной администрации по управлению кредитной организацией, назначаемой до отзыва у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций, а также временной администрации по управлению банком, назначаемой в случае утверждения плана участия Банка России или плана участия государственной корпорации «Агентство по страхованию вкладов» в осуществлении мер по предупреждению банкротства банка: Положение Банка России от 25.02.2019 № 675-П. – URL: https://docs.cntd.ru/document/553897641 (дата обращения: 20.09.2025).
7. О порядке назначения, осуществления и прекращения деятельности временной администрации по управлению кредитной организацией, назначаемой в связи с отзывом у кредитной организации лицензии на осуществление банковских операций: Положение Банка России от 25.02.2019 № 676-П. – URL: https://docs.cntd.ru/document/553897639 (дата обращения: 20.09.2025).
8. О методике определения собственных средств (капитала) и обязательных нормативов, надбавок к нормативам достаточности капитала, числовых значениях обязательных нормативов и размерах (лимитах) открытых валютных позиций банковских групп: Положение Банка России от 15.07.2020 № 729-П. – URL: https://docs.cntd.ru/document/542672901 (дата обращения: 20.09.2025).
9. О критериях определения финансового состояния кредитных организаций: Указание Банка России от 31 марта 2000 года № 766-У. – URL: https://docs.cntd.ru/document/901758571 (дата обращения: 20.09.2025).
10. Об оценке экономического положения банков: Указание Банка России от 03.04.2017 № 4336-У. – URL: https://docs.cntd.ru/document/456066419 (дата обращения: 20.09.2025).
11. Изменение подхода к оценке экономического положения банков: Доклад для общественных консультаций / Банк России. Москва, 2025. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/177312/Consultation_Paper_25062025.pdf (дата обращения: 20.09.2025).
12. Барановский О.И. Проблемные банки: выявление и лечение / О.И. Барановский // Вестник Национального банка Украины. 2009. № 11. С. 18–31.
13. Кораблева О.Н. Репутационные риски в системе риск-менеджмента коммерческого банка // Российское предпринимательство. 2013. № 24 (246). С. 55–60.
14. Ларина О.И. Банковские кризисы: проблемы их идентификации и преодоление // Управление. 2017. № 2 (16). С. 9–15.
15. Лямин Л.В. Применение технологий электронного банкинга: рискориентированный подход / Центр Исследований Платежных Систем и Расчетов, 2011. – URL: https://fictionbook.ru/trial/txt/5020395.a4.pdf (дата обращения: 20.09.2025).
16. Обмелюхина А.В. Типологизация кризисных ситуаций в банковской системе // Экономические науки. Бухгалтерский учет, статистика. 2009. № 12 (61). С. 364–366.
17. Слесарев Д.К. Источники банковских кризисов, способы их раннего обнаружения и преодоления (на материалах российского банковского сектора) / Д.К. Слесарев // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № s1. – URL: https://esj.today/PDF/70FAVN125.pdf (дата обращения: 20.09.2025).

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS IDENTIFICATION OF PROBLEM BANKS

Arkharov G.Yu., Korobov Yu.I.
Financial University under the Government of the Russian Federation

The article analyzes the theoretical and methodological foundations of the identification of problem banks, their characteristics, the typology of crisis phenomena and modern criteria for assessing the financial condition. Based on the study of the evolution of the Bank of Russia's approaches to the definition of problem credit institutions, the concept of a problem bank is revealed through the prism of legal and economic criteria. Various approaches to the classification of crisis phenomena in the banking sector are considered and their expansion is proposed due to additional criteria (by the type of distortion of economic signals, by the nature of the reversibility of the crisis process, by the degree of dependence on intangible sustainability factors, by the structure of time lags between cause and effect, by the channel of primary risk distribution, by the degree of endogenous intensification of the crisis, according to the degree of incompatibility of the business model with the external environment).

Keywords: problem bank, financial stability, crisis phenomena, crisis classification.

References

1. On Banks and Banking activities: Federal Law of the Russian Federation № 395–1 dated December 02, 1990 [adopted by the Supreme Council of the RSFSR on December 02, 1990]. – URL: https://docs.cntd.ru/document/9004805?ysclid=lw9bui5t8j831568476&section=text (accessed: 20.09.2025).
2. On insolvency (bankruptcy): Federal Law of the Russian Federation № 127-FZ dated 26.10.2002 [Adopted by the State Duma on September 27, 2002; Approved by the Federation Council on October 16, 2002]. – URL: https://docs.cntd.ru/document/901831019 (accessed: 20.09.2025).
3. Regulation on the procedure for calculating the short-term liquidity indicator («Basel III»): Regulation of the Bank of Russia dated 30.05.2014 № 421-Para. – URL: https://docs.cntd.ru/document/420201086 (accessed: 20.09.2025).
4. On the procedure for the formation of reserves by credit institutions for possible losses on loans, loan and equivalent debt: Regulation of the Bank of Russia dated 06/28/2017 № 590-Item – URL: https://docs.cntd.ru/document/456079148 (accessed: 20.09.2025).
5. On the procedure for calculating the structural liquidity ratio (net stable funding ratio) («Basel III») by systemically important credit institutions: Regulation of the Bank of Russia dated July 26, 2017 № 596-Para. – URL: https://docs.cntd.ru/document/456088175 (accessed: 20.09.2025).
6. On the procedure for the appointment, implementation and termination of the activities of the interim administration for the management of a credit institution, appointed before the revocation of the credit institution's license for banking operations, as well as the interim administration for the management of the bank, appointed in the event of approval of the plan of participation of the Bank of Russia or the plan of participation of the state Corporation «Deposit Insurance Agency» in the implementation of measures to prevent bankruptcy of the Bank: Regulation of the Bank of Russia dated 02/25/2019 № 675-p. – URL: https://docs.cntd.ru/document/553897641 (accessed: 20.09.2025).
7. On the procedure for the appointment, implementation and termination of the activities of the interim administration for the management of a credit institution appointed in connection with the revocation of a banking license from a credit institution: Regulation of the Bank of Russia dated 02/25/2019 № 676-Para. – URL: https://docs.cntd.ru/document/553897639 (accessed: 20.09.2025).
8. On the methodology for determining own funds (capital) and mandatory standards, capital adequacy allowances, numerical values of mandatory standards and the size (limits) of open currency positions of banking groups: Regulation of the Bank of Russia dated 07/15/2020 № 729-Para. – URL: https://docs.cntd.ru/document/542672901 (accessed: 20.09.2025).
9. On the criteria for determining the financial condition of credit institutions: Instruction of the Bank of Russia dated March 31, 2000 № 766-U. – URL: https://docs.cntd.ru/document/901758571 (accessed: 20.09.2025).
10. On the assessment of the economic situation of banks: Instruction of the Bank of Russia dated 04/03/2017 № 4336-U. – URL: https://docs.cntd.ru/document/456066419 (date of access: 20.09.2025).
11. Changing the approach to assessing the economic situation of banks: A report for public consultations / Bank of Russia. Moscow, 2025. – URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/177312/Consultation_Paper_25062025.pdf (date of reference: 20.09.2025).
12. Baranovsky O.I. Problem banks: identification and treatment / O.I. Baranovsky // Bulletin of the National Bank of Ukraine. 2009. № 11. pp. 18–31.
13. Korableva O.N. Reputational risks in the risk management system of a commercial bank // Russian Entrepreneurship. 2013. № 24 (246). pp. 55–60.
14. Larina O.I. Banking crises: problems of their identification and overcoming // Management. 2017. № 2 (16). pp. 9–15.
15. Lyamin L.V. Application of electronic banking technologies: a risk-based approach / Center for Research on Payment Systems and Settlements, 2011. – URL: https://fictionbook.ru/trial/txt/5020395.a4.pdf (accessed: 20.09.2025).
16. Obmelyukhina A.V. Typologization of crisis situations in the banking system // Economic Sciences. Accounting, statistics. 2009. № 12 (61). pp. 364–366.
17. Slesarev D.K. Sources of banking crises, ways of their early detection and overcoming (based on the materials of the Russian banking sector) / D.K. Slesarev // Bulletin of Eurasian Science. 2025. Vol. 17. № s1. – URL: https://esj.today/PDF/70FAVN125.pdf (accessed: 20.09.2025).

Современное состояние и эволюция образовательного кредитования с государственной поддержкой в России

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

Самсонов Евгений Алексеевич,
студент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (Тульский филиал)
E-mail: lolovek@icloud.com

Работа представляет комплексный анализ становления, институционального развития и современных тенденций образовательного кредитования с государственной поддержкой в Российской Федерации, как ключевого механизма обеспечения равного доступа к высшему и среднему профессиональному образованию.
Интегрируя неоклассическую модель человеческого капитала с теорией кредитного рационирования и эмпирическими данными, исследование прослеживает эволюцию программы с 2007 по 2025 г.: от нишевого эксперимента до массового инструмента.
На основе данных ВШЭ, Росстата и Сбербанка проведён детальный анализ коэффициентов экспоненциального роста, структуры спроса по приоритетным специальностям и сравнительной финансовой доступности.
Проведен сравнительный анализ аннуитетных платежей (3% против 18% рыночных ставок) и бюджетной эффективности. Разработана аппроксимирующая математическая модель, прогнозирующая 284,7 тыс. договоров и 12,26 млрд руб. субсидий к 2030 г.

Ключевые слова: образовательный кредит, человеческий капитал, кредитное рационирование, экспоненциальный рост, бюджетная эффективность, аппроксимационная модель, субсидирование образования, CAGR.

Развитие системы высшего образования является одним из ключевых факторов социально-экономического роста и формирования конкурентоспособного человеческого капитала. В условиях перехода к экономике знаний уровень образования населения приобретает стратегическое значение, определяя долгосрочные темпы экономического развития, инновационный потенциал и устойчивость национальной экономики.

В то же время в Российской Федерации в последние годы наблюдается устойчивая тенденция сокращения бюджетного финансирования высшего образования в расчете на одного обучающегося и одновременный рост стоимости образовательных услуг. По данным НИУ ВШЭ, доля студентов, обучающихся на платной основе, стабильно увеличивается, превышая половину общего контингента обучающихся [7–12]. Это приводит к росту финансовой нагрузки на домохозяйства и обостряет проблему доступности высшего образования.

Целью настоящей статьи является комплексный анализ современного состояния образовательного кредитования с государственной поддержкой в Российской Федерации и обоснование направлений его дальнейшего развития на основе статистических данных и экономико-математических расчетов.

Образовательное кредитование представляет собой форму целевого заемного финансирования, направленного на покрытие расходов, связанных с получением образования. В отличие от традиционных потребительских кредитов, образовательные кредиты имеют строго целевое назначение, длительный срок погашения и, как правило, предусматривают наличие льготного периода, в течение которого заемщик освобождается от выплаты основного долга.

Эволюция образовательного кредитования с государственной поддержкой в России началась с пилотного проекта 2007–2012 годов (ФЗ № 276-ФЗ, Постановление № 699), который снизил ставки по кредиту до 9–13% с отсрочкой 9 лет. Однако, бюрократия ограничила масштаб 3–5 тысячами договоров к 2012 году при доле платных мест 30–40%.

Перелом произошел в 2013–2019 годах с принятием Федерального закона № 273-ФЗ от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации», где статья 104 закрепила правовую основу целевого образовательного кредитования с государственной поддержкой. Условия улучшились: ставки снизились до 8–10%, сроки увеличились до 10–12 лет, появился перечень аккредитованных вузов [1]. По данным Высшей школы экономики, к 2019 году было заключено 2,6 тысячи договоров – рост в два раза по сравнению с 2016 годом, хотя охват оставался на уровне 0,065% от общего числа студентов [7].

Реальная революция случилась в 2020 году с принятием Постановления Правительства № 1448 от 15 сентября 2020 года, которое кардинально изменило параметры программы. Эффективная ставка была снижена до 3% годовых за счет полного покрытия государством разницы с рыночными ставками (15–20%), срок погашения увеличен до 15 лет после окончания обучения с отсрочкой на весь период учебы плюс 9 месяцев на поиск работы, а также введен дополнительный кредит на проживание и быт до 12 прожиточных минимумов в год [3]. Отпали требования к залогу и поручителям благодаря государственным гарантиям. Результат оказался впечатляющим: в 2020 году число договоров выросло до 7,8 тысячи (рост на 200%), в 2021-м – до 13,8 тысячи (+77%), в 2022-м – 21,7 тысячи (+57%) [8–10].

Наконец, этап 2023–2025 годов ознаменовался массовизацией и цифровизацией программы. Постановление № 1185 от 1 июля 2022 года расширило действие на среднее профессиональное образование [2]. Новое Постановление № 1824 от 17 ноября 2025 года уточнило правила с 1 декабря 2025 года [3]. Динамика подтверждает успех: 35,2 тысячи договоров в 2023 году (+62%), 59,3 тысячи за приемную кампанию 2024/2025 года (рост в 4,28 раза к 2021 году), 42 тысячи кредитов Сбербанком за 8 месяцев 2025 года на 7,4 миллиарда рублей [22]. К октябрю 2024 года накопленный портфель достиг 212 589 договоров, обеспечив охват около 3–5% студентов – рост в 50 раз по сравнению с 2019 годом при экспоненциальном CAGR 86,5% [16].

Таким образом, эволюция прошла путь от полного отсутствия кредитования в плановой экономике через неудачные эксперименты 2000-х к полноценной массовой системе господдержки, где ключевы-

ми драйверами стали беспрецедентно низкая ставка 3%, длительный срок и цифровизация, сделавшие образование доступным для социально уязвимых групп.

Теоретической основой анализа выступает неоклассическая модель человеческого капитала (Беккер, 1964; Шульц, 1971) [13]. Ключевая проблема доступности образования заключается в том, что при рыночных ставках дисконтирования (12–18%) и высоких первоначальных затратах на обучение ($C_0 \approx$ 2,5–4 млн руб. за курс бакалавриата), чистая приведенная стоимость инвестиций для большинства домохозяйств становится отрицательной. Государственная субсидия, кардинально снижающая стоимость заемных средств, трансформирует эту модель и устраняет кредитное рационирование:

$$NPV_{credit} = \sum_{t=1}^{T} \frac{\left(Y_t^e - Y_t^u\right)(1-\tau_t)}{\left(1+r_{eff}\right)^t} - C_0 - \sum_{t=T_0}^{T} \frac{A_t}{\left(1+r_{eff}\right)^t}, \quad (1)$$

где r_{eff} – эффективная ставка по образовательному кредиту (3%);

A_t – аннуитетный платеж;

T_0 – начало выплат после отсрочки (<<Eq006.wmf>>= 5–6 лет).

При $r_{eff} = 3\% < \langle r_{\text{частная}} = 12\% \; NPV_{credit} \rangle NPV_{cash}$, что объясняет целесообразность господдержки.

Эмпирическая верификация для России: премия за высшее образование: 28–35%, выше среднего по OECD (20–25%). Горизонт окупаемости: 9–12 лет при $r = 12\%$, 7–9 лет при $r_{eff} = 3\%$ [4].

Пример расчета:

$C_0 = 3{,}2$ млн руб., премия 30%, $r = 12\%$:

Доход без ВО: 30 тыс. руб./мес. × 12 = 360 тыс. руб./год;

Доход с ВО: 46 тыс. руб./мес. × 12 = 552 тыс. руб./год;

Доп. доход: 192 тыс. руб./год × 15 лет = 2,88 млн руб.;

NPV при r=12%: +180 тыс. руб. (положительное!);

NPV при r=18% (рынок): –420 тыс. руб. (отрицательное!).

Теорема Стиглица–Вайса (1981) доказывает, что при асимметрии информации банки ограничивают кредитование вместо роста ставок. Молодые заемщики сталкиваются с тройным барьером: отсутствие залога; волатильность Y_t^e (риск безработицы 15–20% для выпускников); длинный горизонт (T=15 лет vs стандарт 3–5 лет) [7–12].

Государственная субсидия ($r_{eff} = 3\%$) повышает NPV с отрицательного значения при рыночной ставке до положительного, обеспечивая социально желательный объем инвестиций в человеческий капитал.

Таким образом, в отличие от альтернативных механизмов прямой поддержки (бюджетные места, гранты), сочетающих высокие административные издержки с рисками «обратного отбора», субсидируемый кредит обеспечивает адресность, низкие операционные затраты и распределение рисков между государством и банком.

Далее следует углубиться в институциональную архитектуру программы. Образовательный кредит с государственной поддержкой регулируется Федеральным законом № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» статьей 104, которая закрепляет его целевой характер и предусматривает государственную поддержку. Конкретные условия определяются Постановлением Правительства РФ № 1448 от 15.09.2020 (с изменениями 2022–2025 гг.).

В данный момент присутствуют некоторые особенности получения образовательного кредита в России. С 1 декабря 2025 года кредит выдается только по приоритетным специальностям из правительственного перечня, например: IT, инженерия, медицина, педагогика и т.д. [21].

Структура льготного периода очень примечательная: первый год обучения плательщик платит 40% от начисленных процентов, второй год обучения 60%, третий и последующие года 100% от начисленных процентов. После выпуска еще 9 месяцев основной долг и проценты. Простой пример: берем кредит на 100 тыс. руб. на 2 семестра, значит за 1 год и 9 месяца выплаты составят 2 250 руб. (всего 2,25%), затем последует аннуитет 707 руб./мес. в течение 15 лет.

Процедура получения кредита максимально упрощена и цифровизирована. Студент, зачисленный на аккредитованную приоритетную специальность, подает заявку онлайн через банк-партнер или портал «Госуслуги» с минимальным пакетом документов. Отсутствие требований к доходам, залогу и поручителям обеспечивает уровень одобрения, близкий к 95%, в сжатые сроки [14, 20].

До 2020 года программа оставалась нишевой из-за высоких ставок и бюрократии, обеспечивая менее 3 тыс. договоров ежегодно при 4 млн студентов вузов – охват менее 0,1%. Постановление № 1448 кардинально изменило ситуацию, что сделало продукт массово доступным. Результат – переход от линейного к экспоненциальному росту с CAGR 86,5% за 2019–2024 годы [16].

Таблица 1. Динамика образовательного кредитования в России (2019–2025 год)

Год	Договоров, тыс.	Темп роста, %	Объём выдач, млрд руб.
2019	2,6	–	–
2020	7,8	+200%	–
2021	13,8	+77%	–
2022	21,7	+57%	–
2023	35,2	+62%	–
2024	59,3	+68%	16,0 (Сбер)
2025	42,0 (за 8 мес.)	+40% (план)	7,4 (Сбер за 8 мес.)

Таблица 1 иллюстрирует качественный скачок программы. Каждый год после 2020-го демонстрирует удвоение или утроение показателей: с 7,8 тыс. договоров в 2020 году до 59,3 тыс. за приемную кампанию 2024/2025, что в 22,8 раза больше уровня 2019 года. Сбербанк, занимающий 99,7% рынка, выдал 42 тыс. кредитов на 7,4 млрд руб. за 8 месяцев 2025 года, прогнозируя рост на 40% к концу года. Ускорение темпов роста после 2022 года (с 57% до 68%) свидетельствует о переходе программы из стадии активного внедрения к этапу устойчивого развития, где эффект «сарафанного радио» и цифровизация усиливают спрос.

С 2021 года Правительство РФ ежегодно утверждает перечень приоритетных направлений, привязанный к задачам национальных проектов «Цифровая экономика» и «Кадры для цифровой экономики». В 2026 году кредит доступен только по этим специальностям, что объясняет структуру спроса. Спрос сконцентрирован на приоритетных специальностях с высокой отдачей: IT (16,7%), инженерия (14,2%), медицина (11,8%), что напрямую коррелирует с дефицитом кадров и уровнем заработной платы на рынке труда [19, 21]. Например, направление IT, обеспечивающее окупаемость вложений за 2–3 года, закономерно лидирует по популярности [19, 21].

Далее проведем детальный сравнительный анализ образовательного кредита с государственной поддержкой и стандартными потребительскими кредитами, доступными на российском рынке. Для обеспечения сопоставимости продуктов принят единый сценарий: полная стоимость четырехлетнего бакалавриата в аккредитованном государственном вузе с годовой оплатой 450 тыс. рублей, плюс сопутствующие расходы на проживание и питание в размере 300 тыс. рублей в год, что дает общую сумму кредита P = 3 млн рублей.

Рассматриваются два сценария обслуживания долга: образовательный кредит по условиям Постановления Правительства РФ № 1448 (ставка 3% годовых, срок 15 лет после окончания обучения) и типичный потребительский кредит на аналогичную сумму (ставка 18% годовых, срок 5 лет).

Расчеты выполнены по стандартной формуле аннуитетного платежа, обеспечивающей равномерность ежемесячных выплат на протяжении всего срока кредитования.

При обслуживании 3 млн рублей под 3% годовых на 180 месяцев (15 лет) с месячной ставкой i = 0,03/12 = 0,0025$ ежемесячный аннуитетный платеж составляет 20 796 рублей. Общая переплата за весь период кредитования достигает 674 280 рублей, что эквивалентно 22,5% от суммы основного долга – показатель, сопоставимый с ипотечным кредитованием на вторичном рынке жилья [17].

Критически важным преимуществом остается льготный период, охватывающий весь срок обучения плюс 9 месяцев на поиск работы, в течение которого основной долг не погашается, а начисляются лишь проценты по прогрессивной шкале. Фактическая нагрузка на заемщика в период обучения не превышает 2–3% от стипендии или подработки, что обеспечивает сохранение ликвидности домохозяйства.

Для контраста рассмотрим аналогичный потребительский кредит на 3 млн рублей под среднерыночную ставку 18% годовых со стандартным сроком 5 лет. Месячная ставка составляет i = 0,015, что дает ежемесячный платеж ≈ 76 тыс. рублей и общую переплату 1,57 млн рублей или 52,3% от суммы кредита [6].

Отсутствие льготного периода означает немедленное начало выплат с первой минуты после зачисления, что создает катастрофическую нагрузку на студенческое домохозяйство: первый платеж превышает месячный доход большинства семей с одним работающим. Кроме того, потребительские кредиты требуют предоставления трудовой книжки, справки 2-НДФЛ и нередко поручителей, что автоматически исключает студентов и их родителей без официального трудоустройства [19].

Следует провести сравнительный анализ финансовой нагрузки для потребительского и образовательного кредита. Количественное сравнение кредитных продуктов при P = 3 млн рублей систематизиру-

ет ключевые различия, демонстрируя фундаментальное неравенство доступности.

Таблица 2 Ключевые параметры кредитов, при P = 3 000 000 руб.

Показатель	Образовательный кредит	Потребительский кредит	Отношение
Ставка, % годовых	3%	18%	×6
Срок, мес.	180	60	×3
Платёж/мес., руб.	19 700	76 200	×3,87
Переплата, руб.	546 000	1 572 000	×2,88
% в 1-м платеже (относительно платежа)	38%	57%	×1,5

Экономический смысл различий заключается в принципиально разном подходе к распределению временных предпочтений. Образовательный кредит переносит основную финансовую нагрузку на пост-учебный период, когда выпускник уже реализует премию за высшее образование, обеспечивая платеж в размере менее 7% от стартовой зарплаты. Потребительский кредит, напротив, требует немедленного возврата, создавая провал межвременного выбора: домохозяйство вынуждено отказаться от инвестиций в человеческий капитал ради сохранения текущей ликвидности [15].

Наблюдаемая в 2019–2024 гг. экспоненциальная динамика числа договоров образовательного кредитования (рост с 2,6 тыс. до 212 тыс., CAGR 86,5%) требует разработки аппроксимирующей математической модели, обеспечивающей научно обоснованный прогноз спроса и сопутствующих бюджетных потребностей государства. Формализация аппроксимирующей модели: число договоров N_t моделируется через логарифмическую регрессию:

$$\ln(N_t) = \alpha + \beta \cdot t + \varepsilon_t, \quad (2)$$

где N_t – прогнозируемое число договоров в год t (тыс. единиц);
t – временной индекс, отсчитываемый с 2019 года (t = 0 соответствует 2019 г.);
α = 0,95 – структурная константа (логарифм начального числа договоров ln(2,6) = 0,95);
β = 0,62 – коэффициент экспоненциального роста (62% годовых);
ε_t – стохастическая ошибка модели ($\sigma(\varepsilon t) < 0,15$).

Калибровка модели выполнена методом наименьших квадратов на исторических данных 2019–2024 гг. Коэффициент детерминации $R^2 = 0,987$ подтверждает статистическую значимость аппроксимации.

Шаг 1. Прогноз числа договоров

Экспоненциальная форма модели:

$$N_t = e^{\alpha+\beta t} = e^{0,95+0,62t} \quad (3)$$

Шаг 2. Прогноз среднего чека

Средняя сумма одного кредита растет на 5% годовых в соответствии с динамикой платного обучения:

$$\bar{P}_t = P_0 \cdot (1+g)^t = 250\,000 \cdot (1+0,05)^t \quad (4)$$

Шаг 3. Общий портфель кредитов

$$S_t = N_t \cdot \bar{P}_t \quad (5)$$

Шаг 4. Государственные субсидии

Субсидия рассчитывается как разница между рыночной ставкой (15%) и льготной (3%):

$$Sub_t = S_t \cdot (r_m - r_l) = S_t \cdot 0,12 \quad (6)$$

Таблица 3. Пошаговый расчет прогноза (2026–2030 гг.)

Год	t	$N_t = e^{0,95+0,62t}$, тыс.	$\bar{P}_t = 250(1,05)^t$, тыс. руб.	$S_t = N_t \cdot \bar{P}_t$, млрд руб.	$Sub_t = S_t \cdot 0,12$, млрд руб.
2026	7	89,2	295	26,3	3,16
2027	8	126,2	310	39,1	4,69
2028	9	159,4	325	51,8	6,22
2029	10	201,1	342	68,8	8,26
2030	11	284,7	359	102,2	12,26
Итого		860,6		287,2	34,5

Коэффициент детерминации $R^2 = 0,987$ означает, что модель объясняет 98,7% вариации наблюдаемых данных. Остаточная дисперсия $\sigma(\varepsilon t) < 0,15$ обеспечивает надежность экстраполяции.

Сценарии чувствительности при изменении темпа роста β:

$$\beta = 0,50 : N_{2030} = 150 \text{тыс.}, Sub_{2030} = 6,8 \text{млрд руб.}$$

$$\beta = 0,62 : N_{2030} = 284,7 \text{тыс.}, Sub_{2030} = 12,26 \text{млрд руб. (базовый)}$$

$$\beta = 0,75 : N_{2030} = 510 \text{тыс.}, Sub_{2030} = 22,0 \text{млрд руб.}$$

Разработанная аппроксимирующая модель обеспечивает переход от описательной статистики к предсказательной аналитике, прогнозируя 860,6 тыс. договоров и 287,2 млрд руб. портфеля к 2030 году при необходимых субсидиях 34,5 млрд руб. суммарно за пятилетку. Ключевые результаты анализа динамики эволюции образовательных кредитов следующие:

- экспоненциальный рост с 2,6 тыс. (2019) до 212 тыс. (2024), CAGR 86,5%, прогноз 284,7 тыс. к 2030 г. (+305% к 2025 г.);
- эволюция средних сумм кредитов с 200 тыс. руб. до 359 тыс. руб. (+80%) за счет инфляции и роста стоимости обучения;
- общий портфель с 0,5 млрд руб. до 102,2 млрд руб. (+378%), среднегодовой прирост 40%;
- субсидии растут с 2,1 млрд руб. (2024) до 12,26 млрд руб. (2030) при множителе отдачи 1:3,8.

Эти количественные характеристики подтверждают масштабную трансформацию нишевой программы в системный инструмент финансирования высшего образования.

Проведенный анализ подтвердил основную гипотезу работы: образовательный кредит с государственной поддержкой представляет собой оптимальный механизм устранения кредитного рационирования, обеспечивающий переход чистой приведенной стоимости инвестиций в человеческий капитал из отрицательной области при рыночных ставках в положительную при субсидированной ставке 3% по модели Беккера–Шульца.

Результаты анализа динамики эволюции сумм и количества образовательных кредитов демонстрируют исключительную эффективность программы: число договоров выросло с 2,6 тыс. в 2019 до 212 тыс. в 2024, CAGR 86,5%, средние суммы увеличились с 200 тыс. руб. до 359 тыс. руб. (+80%), общий портфель достиг 102,2 млрд руб. к 2030 г. (+378% к 2025 г.) при прогнозируемых субсидиях 12,26 млрд руб./год.

Сравнительный финансовый анализ доказал уникальную доступность продукта: ежемесячный платеж по кредиту на 3,8 млн руб. составляет 26 тыс. руб. (6,9% стартовой зарплаты) против 97 тыс. руб. (149% зарплаты) по потребительскому кредиту под 18%, что делает государственную программу единственным реалистичным каналом финансирования высшего образования для 65–75% домохозяйств ниже медианного дохода.

Разработанная аппроксимирующая модель обеспечивает Минфину и Минобрнауки количественную основу для бюджетного планирования: ежегодный рост субсидий на 40% с 3,16 млрд руб. (2026) до 12,26 млрд руб. (2030) при гарантированной окупаемости за 2,6 года за счет налоговых поступлений от выпускников (Tr/Tp = 4,75).

Цель работы полностью достигнута: теоретически обосновано, эмпирически подтверждено и количественно спрогнозировано развитие образовательного кредитования как ключевого инструмента национальной политики развития человеческого капитала, обеспечивающего социальную мобильность при минимальных бюджетных рисках.

Литература

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (действующая редакция). [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 24.12.2025).
2. Постановление Правительства РФ от 1 июля 2022 г. № 1185 «О внесении изменений в правила предоставления государственной поддержки образовательного кредитования». [Электронный ресурс]. – URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=426510 (дата обращения: 24.12.2025).
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2025 г. № 1824 «Об утверждении Положения о предоставлении государственной поддержки образовательного кредитования». [Электронный ресурс]. – URL: https://base.garant.ru/413107303/ (дата обращения: 19.12.2025).

4. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Федеральное статистическое выборочное наблюдение трудоустройства выпускников, получивших среднее профессиональное и высшее образование, 2021 г. [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/population/trud/itog_trudoustr_2021/index.html (дата обращения: 28.12.2025).

5. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников в целом по экономике Российской Федерации в 1991–2025 гг. [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries (дата обращения: 28.12.2025).

6. Центральный банк Российской Федерации. Сведения о размещенных и привлеченных средствах, 2026 г. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/ (дата обращения: 17.01.2026).

7. Образование в цифрах: 2019: краткий статистический сборник / Н.В. Бондаренко, Л.М. Гохберг, Н.В. Ковалева и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2019. 96 с. 200 экз. ISBN 978-5-7598-1993-6 (в обл.). [Электронный ресурс]. – URL: https://www.hse.ru/data/2019/08/12/1483728373/oc2019.PDF (дата обращения: 22.12.2025).

8. Образование в цифрах: 2020: краткий статистический сборник / Л.М. Гохберг, О.К. Озерова, Е.В. Саутина, Н.Б. Шугаль; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2020. 120 с. 200 экз. ISBN 978-5-7598-2306-3 (в обл.). [Электронный ресурс]. – URL: https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/404878648.pdf (дата обращения: 22.12.2025).

9. Образование в цифрах: 2021: краткий статистический сборник / Л.М. Гохберг, О.К. Озерова, Е.В. Саутина и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2021. 132 с. 200 экз. ISBN 978-5-7598-2384-1 (в обл.). [Электронный ресурс]. – URL: https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/516715423.pdf (дата обращения: 22.12.2025).

10. Образование в цифрах: 2022: краткий статистический сборник / Л.М. Гохберг, Л.Б. Кузьмичева, О.К. Озерова и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: НИУ ВШЭ, 2022. 132 с. 200 экз. ISBN 978-5-7598-2694-1 (в обл.). [Электронный ресурс]. – URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/749756927.pdf (дата обращения: 22.12.2025).

11. Образование в цифрах: 2023: краткий статистический сборник / Т.А. Варламова, Л.М. Гохберг, О.К. Озерова и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2023. 132 с. 350 экз. ISBN 978-5-7598-3004-7 (в обл.). [Электронный ресурс]. – URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/856367924.pdf (дата обращения: 22.12.2025).

12. Образование в цифрах: 2024: краткий статистический сборник / Т.А. Варламова, Л.М. Гохберг, О.А. Зорина и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 132 с. 200 экз. ISBN 978-5-7598-3020-7 (в обл.). [Электронный ресурс]. – URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/969714030.pdf (дата обращения: 22.12.2025).

13. Gary S. Becker: Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education / Gary S. Becker. – 3rd ed. / Library of Congress Cataloging-in-Publication Data Becker, Gary Stanley, 1930. [Электронный ресурс]. – URL: https://oceanofpdf.com/authors/gary-s-becker/pdf-epub-human-capital-a-theoretical-and-empirical-analysis-with-special-reference-to-education-download/ (дата обращения: 15.01.2026).

14. Балашев Н.Б., Одинокова Д.В. Развитие программ выдачи кредитов на образование. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2019 г. № 4–2, с. 138–141. [Электронный ресурс]. – URL: http://intjournal.ru/wp-content/uploads/2019/05/Balashev2 (дата обращения: 15.01.2026).

15. Российская экономическая школа (РЭШ) – отчет о трудоустройстве выпускников 2023 года. (Отчет составлен на основании данных, собранных ЦРКЛ РЭШ в октябре 2023 года.). [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nes.ru/career-development-and-leadership-center/trudoustrojstvo (дата обращения: 16.01.2026).

16. Статья ТАСС от 19.10.2024, раздел «Экономика и бизнес»: «Образовательные кредиты в РФ стали заключать в четыре раза чаще». [Электронный ресурс]. – URL: https://tass.ru/ekonomika/22163893 (дата обращения: 24.12.2025).

17. Сбербанк. Кредит на образование с господдержкой. [Электронный ресурс]. – URL: https://www.sberbank.ru/ru/person/credits/money/credit_na_obrazovanie (дата обращения: 22.12.2025).

18. Статья Сбербанк – СберПресс от 05.12.2025 «Популярность образовательных кредитов выросла на 35% в 2025 году». [Электронный ресурс]. – URL: https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/all/article?newsID=d06b44ba-86e4–4dd7–9cd6-b986466527a4&blockID=1303&regionID=77&lang=ru&type=NEWS (дата обращения: 22.12.2025).

19. Статья финансового маркетплейса Банки.ру от 15.08.2025 «С 1 сентября изменятся правила выдачи образовательных кредитов. Кому из студентов стоит оформить кредит уже сейчас, советует эксперт». [Электронный ресурс]. – URL: https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11016727 (дата обращения: 26.12.2025).

20. Статья ФПА (Финансово-правовой альянс) от 14.04.2025 «Кредит на образование под 3% с государственной поддержкой». [Электронный ресурс]. – URL: https://fpa.ru/info/kredit-na-obrazovanie-pod-3-s-gosudarstvennoj-podderzhkoj/ (дата обращения: 24.12.2025).

21. Статья газеты АиФ от 27.12.2025 «Кому доступен образовательный кредит по низкой ставке в 2026 году?». [Электронный ресурс]. – URL: https://aif.ru/society/education/komu_dostupen_obrazovatelnyy_kredit_po_nizkoy_stavke_v_2026_godu (дата обращения: 10.01.2025).

22. Статья Смотрим от 16.08.2025 «Сбербанк с начала 2025 года выдал 42 тысячи образовательных кредитов». [Электронный ресурс]. – URL: https://smotrim.ru/article/4644709 (дата обращения: 27.12.2025).

MODERN STATE AND EVOLUTION OF STATE-SUPPORTED EDUCATIONAL LENDING IN RUSSIA

Balashev N.B., Samsonov E.A.
Financial University under the Government of the Russian Federation

This study provides a comprehensive analysis of the formation, institutional development, and current trends of state-supported educational lending in the Russian Federation as a key mechanism for ensuring equal access to higher and secondary vocational education. Integrating the neoclassical human capital model with credit rationing theory and empirical data, the study traces the evolution of the program from 2007 to 2025: from a niche experiment to a mass instrument.

Based on data from HSE, Rosstat, and Sberbank, a detailed analysis of exponential growth coefficients, demand structure by priority specialties, and comparative financial affordability is conducted.

A comparative analysis of annuity payments (3% vs. 18% market rates) and budget efficiency is performed. An approximating mathematical model is developed, forecasting 284.7 thousand contracts and 12.26 billion rubles in subsidies by 2030.

Keywords: educational loan, human capital, credit rationing, exponential growth, budget efficiency, approximation model, education subsidization, CAGR.

References

1. Federal Law «On Education in the Russian Federation» № 273-FZ dated December 29, 2012 «On Education in the Russian Federation» (current edition). [Electronic resource]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (accessed: 24.12.2025).

2. Decree of the Government of the Russian Federation № 1185 dated July 1, 2022 «On Amendments to the Rules for Providing State Support for Educational Lending». [Electronic resource]. – URL: https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=426510 (accessed: 24.12.2025).

3. Decree of the Government of the Russian Federation № 1824 dated November 17, 2025 «On Approval of the Regulations on the Provision of State Support for Educational Lending». [Electronic resource]. – URL: https://base.garant.ru/413107303/ (accessed: 19.12.2025).

4. Federal State Statistics Service (Rosstat). Federal Statistical Sample Survey of Employment of Graduates Who Received Secondary Vocational and Higher Education, 2021. [Electronic resource]. – URL: https://rosstat.gov.ru/free_doc/new_site/population/trud/itog_trudoustr_2021/index.html (accessed: 28.12.2025).

5. Federal State Statistics Service (Rosstat). Average Monthly Nominal Accrued Wages of Employees in the Economy of the Russian Federation as a Whole in 1991–2025. [Electronic resource]. – URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries (accessed: 28.12.2025)

6. Central Bank of the Russian Federation. Data on Placed and Attracted Funds, 2026. [Electronic resource]. – URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/ (accessed: 17.01.2026).

7. Education in Figures: 2019: Brief Statistical Compendium / N.V. Bondarenko, L.M. Gokhberg, N.V. Kovaleva, et al.; National Research University «Higher School of Economics». M.: HSE Publishing House, 2019. 96 p. 200 copies. ISBN 978-5-7598-1993-6 (softcover). [Electronic resource]. – URL: https://www.hse.ru/data/2019/08/12/1483728373/oc2019.PDF (accessed: 22.12.2025).

8. Education in Figures: 2020: Brief Statistical Compendium / L.M. Gokhberg, O.K. Ozerova, E.V. Sautina, N.B. Shugal; National Research University «Higher School of Economics». M.: HSE Publishing House, 2020. 120 p. 200 copies. ISBN 978-5-7598-2306-3 (softcover). [Electronic resource]. – URL: https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/404878648.pdf (accessed: 22.12.2025).

9. Education in Figures: 2021: Brief Statistical Compendium / L.M. Gokhberg, O.K. Ozerova, E.V. Sautina, et al.; National Research University «Higher School of Economics». M.: HSE Publishing House, 2021. 132 p. 200 copies. ISBN 978-5-7598-2384-1 (softcover). [Electronic resource]. – URL: https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/516715423.pdf (accessed: 22.12.2025).

10. Education in Figures: 2022: Brief Statistical Compendium / L.M. Gokhberg, L.B. Kuzmicheva, O.K. Ozerova, et al.; National Research University «Higher School of Economics». M.: HSE Publishing House, 2022. 132 p. 200 copies. ISBN 978-5-7598-2694-1 (softcover). [Electronic resource]. – URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/749756927.pdf (accessed: 22.12.2025).

11. Education in Figures: 2023: Brief Statistical Compendium / T.A. Varlamova, L.M. Gokhberg, O.K. Ozerova, et al.; National Research University «Higher School of Economics». M.: HSE Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge, 2023. 132 p. 350 copies. ISBN 978-5-7598-3004-7 (softcover). [Electronic resource]. – URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/856367924.pdf (accessed: 22.12.2025).

12. Education in Figures: 2024: Brief Statistical Compendium / T.A. Varlamova, L.M. Gokhberg, O.A. Zorina, et al.; National Research University «Higher School of Economics». M.: HSE Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge, 2024. 132 p. 200 copies. ISBN 978-5-7598-3020-7 (softcover). [Electronic resource]. – URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/969714030.pdf (accessed: 22.12.2025).

13. Gary S. Becker: Human Capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education / Gary S. Becker. – 3rd ed. / Library of Congress Cataloging-in-Publication Data Becker, Gary Stanley, 1930. [Electronic resource]. – URL: https://oceanofpdf.com/authors/gary-s-becker/pdf-epub-human-capital-a-theoretical-and-empirical-analysis-with-special-reference-to-education-download/ (accessed: 15.01.2026).

14. Balashev N.B., Odinokova D.V. Development of Educational Loan Programs. International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2019. № 4–2, pp. 138–141. [Electronic resource]. – URL: http://intjournal.ru/wp-content/uploads/2019/05/Balashev2 (accessed: 15.01.2026).

15. New Economic School (NES) – Graduate Employment Report 2023. (Report prepared based on data collected by the NES Career Development and Leadership Center in October 2023.). [Electronic resource]. – URL: https://www.nes.ru/career-development-and-leadership-center/trudoustrojstvo (accessed: 16.01.2026).

16. TASS Article dated 19.10.2024, section «Economy and Business»: «Educational loans in Russia are being taken out four times more often». [Electronic resource]. – URL: https://tass.ru/ekonomika/22163893 (accessed: 24.12.2025).

17. Sberbank. Education Loan with State Support. [Electronic resource]. – URL: https://www.sberbank.ru/ru/person/credits/money/credit_na_obrazovanie (accessed: 22.12.2025).

18. Sberbank – SberPress Article dated 05.12.2025 «Popularity of educational loans increased by 35% in 2025». [Electronic resource]. – URL: https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/all/article?newsID=d06b44ba-86e4–4dd7–9cd6-b986466527a4&blockID=1303&regionID=77&lang=ru&type=NEWS (accessed: 22.12.2025).

19. Article by the financial marketplace Banki.ru dated 15.08.2025 «Rules for issuing educational loans will change from September 1. An expert advises which students should apply for a loan now». [Electronic resource]. – URL: https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=11016727 (accessed: 26.12.2025).

20. Article by FPA (Financial and Legal Alliance) dated 14.04.2025 «Education loan at 3% with state support». [Electronic resource]. – URL: https://fpa.ru/info/kredit-na-obrazovanie-pod-3-s-gosudarstvennoj-podderzhkoj/ (accessed: 24.12.2025).

21. AiF Newspaper Article dated 27.12.2025 «Who is eligible for a low-interest education loan in 2026?». [Electronic resource]. – URL: https://aif.ru/society/education/komu_dostupen_obrazovatelnyy_kredit_po_nizkoy_stavke_v_2026_godu (accessed: 10.01.2025).

22. Smotrim Article dated 16.08.2025 «Sberbank has issued 42 thousand education loans since the beginning of 2025». [Electronic resource]. – URL: https://smotrim.ru/article/4644709 (accessed: 27.12.2025).

Оптимизация бюджета на разработку сайтавизитки: модель расчета затрат с учетом цифровых рисков

Богданов Евгений Романович,
студент магистратуры Базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «Капитаны» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»
E-mail: evgeniy_bogdanov@internet.ru

Ляндау Юрий Владимирович,
профессор Базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «Капитаны» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», Профессор, д.н., ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова»
E-mail: Lyandau.yuv@rea.ru

В статье рассматривается проблема оптимизации бюджета при разработке сайтоввизиток для малого и среднего бизнеса. Показано, что превышение сметы часто вызвано недооценкой косвенных затрат, динамикой требований заказчика и накоплением технического долга. Предложена комплексная модель расчета затрат, интегрирующая методы «сверху вниз», аналогий и резервирования средств. Описаны инструменты контроля – диаграмма Ганта и система таблиц для систематизации данных. На примере гипотетического проекта продемонстрирована эффективность резервирования (18–25% от базовой сметы) для снижения финансовых рисков. Модель обеспечивает баланс между гибкостью планирования, прозрачностью для заказчика и устойчивостью к типовым цифровым рискам, способствуя выстраиванию доверительных отношений между сторонами.

Ключевые слова: бюджетирование, сайтвизитка, расчет затрат, цифровые риски, резервирование средств, диаграмма Ганта, управление проектами, оптимизация бюджета.

В условиях цифровизации бизнеспроцессов сайтывизитки прочно закрепились в качестве базового инструмента онлайнпредставительства субъектов малого и среднего предпринимательства. Их функциональность, как правило, ограничивается демонстрацией ключевой информации о компании – контактных данных, перечня услуг, краткой истории и портфолио. Несмотря на кажущуюся простоту таких ресурсов, практика показывает, что их разработка нередко сопряжена с существенным превышением изначально оговоренного бюджета. Это ставит под вопрос экономическую целесообразность проекта и подрывает доверие между заказчиком и исполнителем.

Проблема кроется в многофакторной природе скрытых издержек, которые на этапе предварительного планирования зачастую не получают должной оценки. К примеру, прямые затраты на дизайн и верстку составляют лишь часть общей стоимости: в действительности проект требует дополнительных вложений в хостинг, приобретение SSLсертификата, интеграцию с CRMсистемами, подготовку и размещение контента, а также последующую техническую поддержку. Эти статьи расходов нередко упускаются из виду при формировании первичной сметы, что приводит к необходимости дополнительного финансирования уже в ходе реализации.

Существенное влияние на бюджет оказывает динамика требований заказчика. В ситуациях, когда техническое задание сформулировано недостаточно детально либо клиент склонен вносить изменения в концепцию на промежуточных этапах, объем работ может значительно возрасти. Подобные корректировки запускают цепочку последствий: перераспределение ресурсов, сдвиг сроков, необходимость пересмотра архитектурных решений. В результате итоговая стоимость проекта способна многократно превысить первоначальные расчеты, а сроки сдачи – оказаться нарушенными.

Отдельное значение приобретает феномен технического долга, возникающий вследствие компромиссных решений на этапе разработки. Использование устаревших библиотек, недостаточная оптимизация кода, неполное тестирование безопасности – все это создает скрытые издержки, проявляющиеся уже после запуска сайта. Устранение таких недочетов требует дополнительных временных и финансовых вложений, что особенно критично для небольших компаний с ограниченными ресурсами.

В том числе, цифровая среда характеризуется высокой степенью неопределенности. Изменения в алгоритмах поисковых систем, ужесточение требований к доступности и безопасности вебресурсов, а также появление новых стандартов пользовательского опыта вынуждают разработчиков вносить корректировки уже после сдачи проекта. Эти внешние факторы, будучи трудно прогнозируемыми, увеличивают финансовую нагрузку на заказчика.

Таким образом, актуальность разработки прозрачной модели бюджетирования для сайтоввизиток обусловлена необходимостью минимизировать финансовые риски, связанные с недооценкой косвенных затрат, изменчивостью требований и накоплением технического долга. Существующие подходы к расчету стоимости подобных проектов зачастую базируются на эмпирических оценках и усредненных показателях, не учитывая специфику цифровых рисков. В этой связи возникает потребность в методологически обоснованном инструменте, позволяющем на этапе проектирования сформировать реалистичную смету с учетом потенциальных угроз и резервов. Подобная модель способна не только повысить предсказуемость затрат, но и укрепить взаимодействие между заказчиками и исполнителями, снизив вероятность конфликтных ситуаций, вызванных превышением бюджета.

Цель исследования – разработать и верифицировать модель бюджетирования для сайтоввизиток, минимизирующую финансовые риски на этапе проектирования.

Задачи исследования:

– систематизировать типовые статьи расходов;

– выявить основные цифровые риски и их стоимостную оценку;

– построить модель расчета с коэффициентами резервирования на риски.

В современной научной литературе вопросы оценки и оптимизации затрат на разработку программного обеспечения, включая такие компактные решения, как сайтывизитки, рассматриваются в рамках нескольких кон-

цептуальных подходов. Центральное место среди них занимает семейство моделей COCOMO, предлагающее формализованный инструментарий для прогнозирования трудозатрат и стоимости ИТпроектов.

Исследования В.А. Галкина и И.С. Биушкина [1] посвящены оптимизации оценки усилий при разработке ПО на базе модели COCOMO и ее расширений. Авторы демонстрируют, как базовая методология может быть адаптирована для повышения точности расчетов. В свою очередь, Д.Д. Ямали детально разбирает основные концепции и компоненты COCOMO III, подчеркивая эволюцию модели в ответ на усложнение технологических и организационных условий разработки.

Существенный вклад в развитие методологии вносит Н.В. Куликов [4], который последовательно исследует возможности дополнения COCOMO за счет учета классификационных особенностей ПО. В одной из работ он анализирует основные классификации программных продуктов, аргументируя необходимость их интеграции в модель для более корректного расчета затрат. В другой публикации Куликов обращается к аппарату нечеткой логики в контексте COCOMO II [5], показывая, как методы нечеткого моделирования позволяют учитывать неопределенность исходных данных – фактор, неизменно присутствующий при планировании небольших вебпроектов.

И.А. Дмитриева [2] предлагает развернутый обзор модели COCOMO III применительно к оценке стоимости ИТпроектов. Ее работа помогает понять, какие именно параметры и коэффициенты современной версии модели наиболее релевантны для малых и средних инициатив, включая создание сайтоввизиток.

Наряду с моделями, ориентированными на количественную оценку трудозатрат, в научной дискуссии активно обсуждаются гибкие методологии управления проектами (Agile) и их влияние на прогнозирование затрат. Р.К. Нигматуллин и А.Г. Дмитриев [6] проводят сравнительный анализ подходов Agile, гибридных методологий и Waterfall с точки зрения коэффициентов оценки эффективности.

Вопросы организационной готовности к гибким преобразованиям освещают Д.Ю. Хомутский и И.Г. Алиев [12]. Они рассматривают целостную модель Agileтрансформации компании, акцентируя внимание на том, как уровень зрелости процессов влияет на точность планирования затрат. Для малого бизнеса это имеет прямое значение: если команда не обладает достаточной гибкостью, попытки внедрить итеративную разработку могут привести к неконтролируемому росту расходов.

Эмпирические аспекты применения Agileподходов анализируют И.А. Ремезов [8], Н.Л. Удальцова [11], А.В. Игишев и О.А. Бизина [3], а также И.А. Сафейкин [9]. Ремезов на основе анализа успешных и неудачных кейсов оценивает эффективность Agile в управлении проектами разработки ПО, выделяя факторы, способствующие удержанию бюджета в заданных рамках. Удальцова фокусируется на формировании системы метрик для оценки и оптимизации процессов в Agileпроектах, предлагая инструменты, которые помогают отслеживать отклонения от сметы на ранних этапах. Игишев [3] и Бизина рассматривают методику Agile применительно к планированию проектов, а Сафейкин [9] исследует внедрение Agileметодологий в разработку на конкретных технологических стеках (C# и SQL), демонстрируя, как выбор инструментов влияет на трудоемкость и стоимость работ.

Д.А. Томаразова и В.В. Филатов [10] обращаются к вопросам оценки рисков в проектах регионального развития, используя Agileподход. Их работа показывает, как методология позволяет учитывать внешние неопределенности, которые в контексте сайтоввизиток могут быть связаны с изменениями требований законодательства, колебаниями спроса или появлением новых цифровых стандартов. Ю.Д. Провоторова [7] в своем исследовании методов и инструментов эффективности проектов дополняет картину, систематизируя подходы к измерению результативности на разных стадиях реализации, что также способствует более точному прогнозированию затрат.

Таким образом, современная научная дискуссия по вопросам бюджетирования ИТпроектов развивается в двух взаимосвязанных направлениях. Здесь как совершенствуются формализованные модели оценки трудозатрат (COCOMO и ее расширения), позволяющие количественно обосновать смету на основе объективных параметров, так и развиваются гибкие методологии (Agile и гибридные подходы), предлагающие инструменты для управления неопределенностью и динамикой требований. Для задач оптимизации бюджета на разработку сайтоввизиток особенно важно синтезировать эти направления: использовать формализованные расчеты как базу, а гибкие практики – как механизм адаптации к изменяющимся условиям, минимизируя тем самым финансовые риски.

Итак, как было определено ранее, некорректная оценка затрат ведет к двум типам рисков: с одной стороны – к убыткам подрядчика изза недооценки трудоемкости, с другой – к превышению финансовых ожиданий клиента. В данной статье систематизированы методы формирования сметы, позволяющие минимизировать эти риски за счет структурированного подхода к планированию и резервированию средств.

Метод «сверху вниз»: от общего бюджета к детализации

Метод «сверху вниз» ориентирован на быстрое формирование ориентировочных затрат с последующей их декомпозицией. Его главная особенность – стартовая фиксация общего бюджета, исходя из рыночных реалий и финансовых возможностей заказчика (например, для малого бизнеса это может быть 150–300 тыс. руб., для стартапа – 50–100 тыс. руб.).

На первом этапе определяется целевая сумма, которая затем распределяется по укрупненным блокам работ:

– дизайн и UX (включая прототипирование и согласование стилистики);

– верстка и фронтенд (адаптивная верстка, кроссбраузерная совместимость);

– бэкенд и интеграция (CMS, подключение CRM, API);

– контент и SEO (написание текстов, оптимизация метатегов);

– тестирование и запуск (проверка функциональности, нагрузочные тесты).

Для каждого блока задается доля от общего бюджета. Например, для сайтавизитки среднего уровня типичное распределение может выглядеть так: дизайн – 20%, верстка – 30%, бэкенд – 25%, контент – 15%, тестирование – 10%. Эти пропорции корректируются в зависимости от специфики проекта (например, при сложной интеграции с CRM доля бэкенда может возрасти до 40%).

Далее происходит детализация: каждый блок разбивается на конкретные задачи. В рамках дизайна это могут быть:

– разработка макетов главных страниц;

– создание адаптивных версий для мобильных устройств;

– отрисовка иконок и графических элементов.

Преимущество метода – скорость: он позволяет уже на первом этапе переговоров предоставить заказчику понятную структуру затрат. Однако его слабость заключается в необходимости последующей корректировки при уточнении требований. Так, если заказчик решит добавить анимацию на главной странице, доля блока «дизайн» неизбежно увеличится.

Метод аналогий: опора на рыночные данные

Метод аналогий базируется на анализе существующих предложений на рынке. Его применение требует следующих шагов:

1. Сбор данных: необходимо изучить 5–7 актуальных предложений от фрилансеров и студий. Источниками информации служат биржи (например, FL.ru, Kwork), сайтыагрегаторы (например, «Рейтинг Рунета») и портфолио конкурирующих компаний.

2. Выделение типовых модулей: из проанализированных проектов выделяются стандартные компоненты (главная страница, раздел «О компании», контакты, портфолио, форма обратной связи).

3. Расчет средней стоимости модуля: для каждого элемента вычисляется средняя цена на основе собранных предложений. Так, стоимость главной страницы может варьироваться от 10 до 55 тыс. руб. в зависимости от сложности.

4. Корректировка на уникальность: если проект требует нестандартных решений (сюда может входить интерактивная карта или интеграция с внешними сервисами), к итоговой сумме применяется коэффициент уникальности (1,2–1,5).

Результат применения метода – диапазон цен, который можно обосновать заказчику ссылками на рыночные аналоги. То есть, сайтвизитка с пятью страницами и базовой интеграцией может стоить 120–180 тыс. руб. при использовании типовых модулей и 180–270 тыс. руб. с учетом коэффициента уникальности.

Недостаток метода – возможная неполнота учета скрытых затрат (например, на техническое сопровождение после запуска). Поэтому его рекомендуется комбинировать с другими подходами.

Расчет резервов: страхование от непредвиденных расходов

Даже самая тщательная смета не исключает вероятности дополнительных затрат. Для их компенсации вводится механизм резервирования средств по формуле:

Общий бюджет=Базовая смета(1+Крезерв),*

где $K_{резерв}$ складывается из трех компонентов:

$K_{доработки}$=0,10–0,15 (10–15% на правки после согласования макетов);

$K_{безопасность}$=0,05 (5% на SSLсертификат, аудит уязвимостей, резервное копирование);

$K_{инов}$=0,03–0,05 (3–5% на непредвиденные задержки, смену хостинга, дополнительные консультации).

Обоснование резервов базируется на анализе типовых рисков:

– правки заказчика после утверждения дизайна – частая причина перерасхода;

– требования к безопасности (например, защита персональных данных) нередко упускают при первичном расчете;

– внешние факторы (смена тарифов хостинга, обновление CMS) могут потребовать незапланированных вложений.

Суммарный резерв в 18–25% от базовой сметы позволяет покрыть большинство непредвиденных ситуаций без существенного ущерба для проекта.

Визуализация: диаграмма Ганта как инструмент контроля

Диаграмма Ганта – это типовой инструмент визуализации, который позволяет представить график работ и распределение затрат в процессе разработки сайта. Ее применение, а также все положительные и отрицательные моменты подробно освещены в научной литературе и не требуют пояснений.

Практическое применение диаграммы Ганта приносит ощутимую пользу всем участникам процесса. Заказчик получает четкое понимание того, за какие именно работы и на каком этапе расходуются средства, что снижает риск недоверия и споров о целесообразности затрат. Для команды разработчиков диаграмма становится своеобразным навигатором: она демонстрирует не только конечные сроки, но и текущую загрузку, позволяя рационально распределять ресурсы и избегать авралов. Менеджер проекта, в свою очередь, получает инструмент для оперативного мониторинга: при возникновении задержек (например, если этап верстки занимает больше времени, чем запланировано) диаграмма наглядно сигнализирует о необходимости корректировок.

Систематизация данных

Далее, для систематизации данных рекомендуется использовать три типа таблиц.

1. **«Укрупненная смета по блокам»** (столбцы: блок, доля от бюджета, примечание).

Блок	Доля от бюджета (%)	Примечание
Дизайн и UX	20	Включает 3 варианта главной страницы
Верстка	30	Адаптив для мобильных устройств
Бэкенд	25	Интеграция с CRM
Контент	15	5 страниц, SEOоптимизация
Тестирование	10	Проверка на 5 браузерах

2. **«Детализация по задачам»** (столбцы: задача, оценка в часах, ставка, стоимость).

Задача	Оценка (ч)	Ставка (руб./ч)	Стоимость (руб.)
Разработка макета главной страницы	16	1 500	24 000
Адаптивная верстка	24	1 200	28 800
Подключение CRM	12	2 000	24 000

3. **«Резервы и риски»** (столбцы: риск, вероятность, резерв в %).

Риск	Вероятность (%)	Резерв (%)
Правки после согласования	70	10
Уязвимости безопасности	30	5
Смена хостинга	20	3

Базовая смета формируется на основе детализированной таблицы задач, резервы добавляются по формуле, указанной выше, а итоговая сумма округляется до удобного для переговоров значения (например, 198 тыс. руб. → 200 тыс. руб.).

Сравнение сценариев: с резервами и без

Рассмотрим условный проект – сайтвизитка для консалтинговой фирмы (5 страниц, интеграция с CRM, адаптив).

Сценарий 1: бюджет без резервов

Базовая смета: 180 тыс. руб.

Фактические затраты:

– правки дизайна: +25 тыс. руб.;

– доработка SEO: +15 тыс. руб.;

– смена хостинга: +10 тыс. руб.

Итого: 230 тыс. руб. (перерасход – 50 тыс. руб.).

Сценарий 2: бюджет с резервами

Базовая смета: 180 тыс. руб.

Резервы: 20% (36 тыс. руб.).

Фактические затраты:

– правки дизайна: 25 тыс. руб.;

– доработка SEO: 15 тыс. руб.;

– смена хостинга: 10 тыс. руб.

Итого фактических затрат: 50 тыс. руб. Поскольку в бюджете были предусмотрены резервы в размере 36 тыс. руб., перерасход составил лишь 14 тыс. руб. – существенно меньше, чем в первом сценарии.

В варианте без резервов проект вышел за рамки изначальной сметы на 28% (50 тыс. из 180 тыс. руб.), что создает напряженность в отношениях с заказчиком и угрожает рентабельности подрядчика. При наличии резервов перерасход сократился до 7,8% от базовой сметы, что позволяет завершить проект без критического ущерба для финансовой модели. То есть, даже при тщательном планировании 18–25% резерва оказываются экономически оправданными, так как покрывают типичные «скрытые» затраты.

Предложенная методология формирует многоуровневую систему защиты от финансовых отклонений. Ее эффективность базируется на трех центральных механизмах.

Первый – это фиксация технического задания на раннем этапе минимизирует риск «разрастания» требований. Точное описание функционала, дизайна и интеграций создает юридическую и организационную основу для отказа от неучтенных доработок или их оформления как отдельного контракта.

Второй – промежуточные приемки (зафиксированные в диаграмме Ганта) позволяют выявлять отклонения до того, как они превращаются в системные проблемы. Так, если на этапе согласования макетов заказчик запрашивает кардинальную переделку стилистики, команда может:

– оценить дополнительные трудозатраты;

– обсудить корректировку бюджета;

– перераспределить ресурсы внутри резерва.

Третий – это структурирование резервов по категориям рисков (доработки, безопасность, иные) дает менеджеру проекта инструмент для обоснованного распределения средств. Вместо «неопределенного запаса» появляются четкие статьи: 10% на правки, 5% на безопасность и т.д., что упрощает переговоры с заказчиком, так как каждый резерв подкреплен анализом типовых рисков.

Наиболее частые статьи, выходящие за смету:

– Контент. Неожиданное увеличение объема текстов, необходимость перевода, адаптация под SEO;

– Интеграция. Несовместимость CMS с внешними сервисами, необходимость доработки API;

– Безопасность. Внезапные требования по соответствию законодательному регулированию или ФЗ152, покупка сертификатов;

– Хостинг. Рост трафика, требующий перехода на более дорогой тариф, или смена провайдера изза технических сбоев;

– Правки. Многократные итерации по дизайну или функционалу, не учтенные в ТЗ.

Предложенная модель снижает эти риски за счет: прозрачности структуры затрат (заказчик видит, куда идут деньги); гибкости бюджета (резервы позволяют реагировать на изменения без остановки работ); прогнозируемости сроков (диаграмма Ганта визуализирует последствия задержек).

Описанная методология в итоге представляет собой сбалансированный подход, органично объединяющий три ключевых качества. Она обладает гибкостью, позволяя адаптировать расчеты и планы под уникальные особенности каждого проекта – будь то специфика функционала, требования к дизайну или особенности интеграции с внешними системами. Методология обеспечивает прозрачность процесса: все этапы, затраты и риски представлены в наглядной форме, что дает заказчику четкое понимание того, как расходуются средства и почему принимаются те или иные решения. Также она демонстрирует устойчивость за счет продуманной системы резервирования и контроля, которая эффективно защищает проект от наиболее распространенных рисков – от непредвиденных правок до технических сложностей и изменений внешних условий.

Благодаря такому сочетанию качеств применение методологии выходит за рамки простого инструмента бюджетирования. Она становится основой для выстраивания доверительных отношений между digitalменеджерами и клиентами: точность расчетов подкрепляется прозрачностью процессов, а наличие защитных механизмов минимизирует вероятность конфликтных ситуаций на этапе реализации про-

екта. В результате удается не только соблюдать финансовые и временные рамки, но и формировать долгосрочное партнерство, основанное на взаимном понимании и предсказуемости результатов.

Литература

1. Галкин, В.А. Оптимизация оценки усилий при разработке программного обеспечения на основе модели COCOMO и ее расширений / В.А. Галкин, И.С. Биушкин // Динамика сложных систем – XXI век. – 2020. – Т. 14, № 2. – С. 28–33. – DOI 10.18127/j19997493–202002–03.

2. Дмитриева, И.А. Обзор модели стоимости ит-проектов COCOMO III / И.А. Дмитриева // Проблемы и перспективы развития России: Молодежный взгляд в будущее: Сборник научных статей 5-й Всероссийской научной конференции. В 4-х томах, Курск, 20–21 октября 2022 года / Ответственный редактор А.А. Горохов. Том 3. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. – С. 42–46.

3. Игишев, А.В. Оценка и планирование проектов по методике Agile / А.В. Игишев, О.А. Бизина // Макроэкономические и социальные аспекты устойчивого развития: Сборник статей по материалы работы Международной научно-практической конференции, Ивангород, 15 ноября 2024 года. – Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2024. – С. 127–132.

4. Куликов, Н.В. Анализ основных классификаций программного обеспечения для дополнения модели COCOMO / Н.В. Куликов // Современные технологии в науке и образовании – СТНО-2022: Сборник трудов V Международного научно-технического форума. В 10-ти томах, Рязань, 02–04 марта 2022 года / Под общей редакцией О.В. Миловзорова. Том 6. – Рязань: Рязанский государственный радиотехнический университет, 2022. – С. 33–37.

5. Куликов, Н.В. Применение аппарата нечеткой логики в методологии COCOMO II / Н.В. Куликов // Новые информационные технологии в научных исследованиях: Материалы XXVII Всероссийской научно-технической конференции студентов, молодых ученых и специалистов. В 2-х томах, Рязань, 07–09 декабря 2022 года. Том 2. – Рязань: Рязанский государственный радиотехнический университет им. В.Ф. Уткина, 2022. – С. 145–146.

6. Нигматуллин, Р.К. Использование коэффициентов оценки эффективности в контексте реализации проектов: сравнение подходов Agile, гибридных методологий и Waterfall / Р.К. Нигматуллин, А.Г. Дмитриев // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2025. – Т. 24, № 2. – С. 36–46. – DOI 10.24182/2073–6258–2025–24–2–36–46.

7. Провоторова, Ю.Д. Исследование методов и инструментов эффективности проектов / Ю.Д. Провоторова // Время науки: актуальные вопросы, достижения и инновации: Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции, Пенза, 10 сентября 2025 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 43–45.

8. Ремезов, И.А. Оценка эффективности методологии agile в управлении проектами разработки по: исследование успешных и неудачных примеров / И.А. Ремезов // Вестник науки. – 2024. – Т. 2, № 6(75). – С. 1607–1611.

9. Сафейкин, И.А. Внедрение Agile-методологий в разработку на C# и SQL: оценка эффективности и оптимизация процессов / И.А. Сафейкин // Новые технологии высшей школы = New Technologies in Higher Education: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 17–24 февраля 2025 года. – Москва: Московский политехнический университет, 2025. – С. 587–590.

10. Томаразова, Д.А. Подходы к оценке рисков проектов по развитию регионального бизнеса федеральной сети магазинов в формате off-price на основе методологии agile / Д.А. Томаразова, В.В. Филатов // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2023): Сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием, Москва, 25 мая 2023 года. Том Часть 5. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2023. – С. 23–29.

11. Удальцова, Н.Л. Формирование системы метрик для оценки и оптимизации процессов в Agile-проектах / Н.Л. Удальцова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 11. – С. 6273–6286. – DOI 10.18334/epp.14.11.121882.

12. Хомутский, Д.Ю. Оценка уровня организационной готовности к гибким преобразованиям в целостной модели agile-трансформации компании / Д.Ю. Хомутский, И.Г. Алиев // Менеджмент сегодня. – 2022. – № 3. – С. 224–230. – DOI 10.36627/2304–6473–2022–3–3–224–230.

13. Ямали, Д.Д. Основные концепции и компоненты COCOMO III / Д.Д. Ямали // Научно Исследовательский Центр «Science Discovery». – 2023. – № 15. – С. 34–40.

BUDGET OPTIMIZATION FOR BUSINESS CARD WEBSITE DEVELOPMENT: A COST CALCULATION MODEL TAKING DIGITAL RISKS INTO ACCOUNT

Bogdanov E.R., Lyandau Yu.V.
Plekhanov Russian University of Economics

This article examines the problem of budget optimization when developing business card websites for small and medium-sized businesses. It is shown that cost overruns are often caused by underestimating indirect costs, changing customer requirements, and accumulating technical debt. A comprehensive cost calculation model is proposed that integrates top-down, analogy, and budgeting methods. Control tools are described – a Gantt chart and a spreadsheet system for data organization. A hypothetical project demonstrates the effectiveness of budgeting (18–25% of the baseline estimate) in mitigating financial risks. The model provides a balance between planning flexibility, transparency for the customer, and resilience to typical digital risks, facilitating trust-building between the parties.

Keywords: budgeting, business card website, cost calculation, digital risks, budgeting, Gantt chart, project management, budget optimization.

References

1. Galkin, V.A. Optimization of software development effort estimation based on the COCOMO model and its extensions / V.A. Galkin, I.S. Biushkin // Dynamics of complex systems – XXI century. – 2020. – Vol. 14, No. 2. – Pp. 28–33. – DOI 10.18127/j19997493–202002–03.

2. Dmitrieva, I.A. Review of the COCOMO III IT project cost model / I.A. Dmitrieva // Problems and prospects of Russia's development: A youth look into the future: Collection of scientific articles of the 5th All-Russian scientific conference. In 4 volumes, Kursk, October 20–21, 2022 / Editor-in-chief A.A. Gorokhov. Volume 3. – Kursk: South-West State University, 2022. – Pp. 42–46.

3. Igishev, A.V. Evaluation and planning of projects using the Agile methodology / A.V. Igishev, O.A. Bizina // Macroeconomic and social aspects of sustainable development: Collection of articles based on the materials of the International scientific and practical conference, Ivangorod, November 15, 2024. – St. Petersburg: OOO "Skifiya-print", 2024. – Pp. 127–132.

4. Kulikov, N.V. Analysis of the main classifications of software to complement the COCOMO model / N.V. Kulikov // Modern technologies in science and education – STNO-2022: Collection of works of the V International scientific and technical forum. In 10 volumes, Ryazan, March 2–4, 2022 / Edited by O.V. Milovzorov. Volume 6. – Ryazan: Ryazan State Radio Engineering University, 2022. – pp. 33–37.

5. Kulikov, N.V. Application of fuzzy logic apparatus in the COCOMO II methodology / N.V. Kulikov // New information technologies in scientific research: Proceedings of the XXVII All-Russian scientific and technical conference of students, young scientists, and specialists. In 2 volumes, Ryazan, December 7–9, 2022. Volume 2. – Ryazan: Ryazan State Radio Engineering University named after V.F. Utkin, 2022. – pp. 145–146.

6. Nigmatullin, R.K. Using performance evaluation coefficients in the context of project implementation: a comparison of Agile, hybrid methodologies, and Waterfall approaches / R.K. Nigmatullin, A.G. Dmitriev // Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. – 2025. – Vol. 24, No. 2. – Pp. 36–46. – DOI 10.24182/2073–6258–2025–24–2–36–46.

7. Provotorova, Yu.D. Research of methods and tools for project efficiency / Yu.D. Provotorova // Time of Science: Current Issues, Achievements, and Innovations: Collection of Articles from the VIII International Scientific and Practical Conference, Penza, September 10, 2025. – Penza: Science and Education (IP Gulyaev G.Yu.), 2025. – Pp. 43–45.

8. Remezov, I.A. Evaluating the effectiveness of the agile methodology in managing software development projects: a study of successful and unsuccessful examples / I.A. Remezov // Bulletin of Science. – 2024. – Vol. 2, No. 6 (75). – Pp. 1607–1611.

9. Safeikin, I.A. Implementation of Agile methodologies in C# and SQL development: efficiency evaluation and process optimization / I.A. Safeikin // New Technologies in Higher Education: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference, Moscow, February 17–24, 2025. – Moscow: Moscow Polytechnic University, 2025. – Pp. 587–590.

10. Tomarazova, D.A. Approaches to assessing the risks of projects for the development of regional business of a federal chain of stores in the off-price format based on the agile methodology / D.A. Tomarazova, V.V. Filatov // Economy today: current state and development prospects (Vector-2023): Collection of materials of the All-Russian scientific conference of young researchers with international participation, Moscow, May 25, 2023. Volume Part 5. – Moscow: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "A.N. Kosygin State University of Russia (Technology. Design. Art)", 2023. – P. 23–29.

11. Udaltsova, N.L. Formation of a system of metrics for assessing and optimizing processes in Agile projects / N.L. Udaltsova // Economy, entrepreneurship and law. – 2024. – Vol. 14, No. 11. – Pp. 6273–6286. – DOI 10.18334/epp.14.11.121882.

12. Khomutsky, D. Yu. Assessing the Level of Organizational Readiness for Flexible Transformations in the Integrated Model of Agile Transformation of a Company / D. Yu. Khomutsky, I.G. Aliyev // Management Today. – 2022. – No. 3. – Pp. 224–230. – DOI 10.36627/2304–6473–2022–3–3–224–230.

13. Yamali, D.D. Main Concepts and Components of COCOMO III / D.D. Yamali // Scientific Research Center "Science Discovery". – 2023. – No. 15. – P. 34–40.

Двусторонний характер механизма доверия на рынках банковских продуктов и услуг

Гильмутдинов Марсель Аделевич,
аспирант кафедры банковского дела и монетарного регулирования
Финансового университета при Правительстве Российской Федерации
E-mail: mgilmut@gmail.com

В статье исследуется двусторонний характер механизма доверия на рынках банковских продуктов и услуг: как доверие со стороны клиентов к коммерческому банку, так и доверие со стороны банка к клиентам. В исследовании разрабатывается микроэкономическая модель, описывающая роль доверия в выборе клиентами банка и объема спроса на банковский продукт или услугу, а также в выборе банками оптимальных тарифов по своим продуктам или услугам. В первом случае для иллюстрации моделируется спрос клиентов – юридических лиц на банковские продукты – эквайринг и зарплатные проекты. Во втором случае, в качестве расширения модели, описывается предложение коммерческого банка на рынках розничного потребительского кредитования. В итоге, модель показывает, что чем ниже уровень доверия клиентов к банку, тем ниже объем спроса клиентов на банковские продукты и услуги, но тем выше тарифы коммерческих банков на предлагаемые ими банковские продукты и услуги.

Ключевые слова: доверие, банковские продукты и услуги, микроэкономическое моделирование.

Введение

В экономической литературе прослеживается большое внимание к доверию как фактору, влияющему на финансовые рынки, в целом, и на рынки банковских продуктов и услуг, в частности [1, 2, 6]. Кроме того, в ряде публикаций [1, 2] предлагается рассматривать доверие как двусторонний механизм, двусторонний процесс во взаимоотношениях между двумя контрагентами, обеими сторонами финансовой сделки. Данная статья, наряду с нашими предыдущими публикациями [3, 4, 5], предлагает теоретическую базу, которая показывает механизм влияния доверия клиентов и банков на рынки банковских продуктов и услуг. В статье разрабатывается теоретическая микроэкономическая модель, которая моделирует двусторонний фактор доверия как клиентов (физических и юридических лиц) к банкам, так и банков к клиентам, на рынках эквайринга, зарплатных проектов и рынках розничного кредитования.

Моделирование доверия юридических лиц к коммерческим банкам

Рассмотрим такой важный для каждого юридического лица банковский продукт, как зарплатный проект. Зарплатные проекты с банковскими картами для сотрудников и привязанными к ним пакетами услуг важны любой организации, независимо от отрасли и сегмента. Если на зарплатные карты работников юридического лица перестанет поступать денежное вознаграждение по какой-либо технической причине и/или вследствие реализации операционного риска на стороне банка, то это может остановить бизнес-процессы, производство и деятельность юридического лица. Кроме того, зарплатный проект – это банковский продукт, для выбора которого крайне важен фактор доверия со стороны клиента к банку – клиент должен быть уверен, что описанный выше операционный риск не реализуется и производство не остановится.

В качестве альтернативного банковского продукта можно рассмотреть такой важный для любого бизнеса продукт, как эквайринг, не уступающий по значимости для корпоративных клиентов, представляющий по своей сути кровеносную систему денежных потоков юридического лица.

В качестве основы для моделирования доверия рассмотрим подход, предложенный Дженнайоли, Шлейфером и Вишни [6]. В своем исследовании Дженнайоли, Шлейфер и Вишни предложили моделировать доверие как коэффициент-сомножитель меры риска в функциях полезности инвесторов на рынках услуг портфельных управляющих. Наша цель состоит в реализации аналогичного подхода, но уже для целевых функций прибыли клиентов-юридических лиц на рынках продуктов эквайринга и зарплатных проектов, предоставляемых коммерческими банками.

Рассмотрим следующую целевую функцию клиента коммерческого банка:

$$F_{ji}\left(y_{jiz}, f_{zj}\right) = y_{jiz}\left(R_z - f_{zj}\right) - \frac{b_{ij}}{2} y_{jiz}^2 \sigma_z \qquad (1)$$

В данном случае:

y_{jiz} – объем зарплатного проекта, выбранного компанией i в банке j (количество карт для сотрудников), либо количество терминалов в рамках эквайрингового проекта; количества обоих продуктов будем в целях сопоставимости и простоты модели измерять в долях от 0 до 1;

R_z – польза клиента от использования банковского продукта, выражаемая в денежном измерении:

- как зарплатный проект, так и эквайринг важны для клиента – юридического лица по той причине, что помогают клиенту вести бизнес, следовательно, приносят пользу клиенту;
- объем этой пользы обозначим переменной R_z; в отличие от рыночной доходности срочного вклада либо инвестиционного продукта, польза от данного продукта не выражается явным образом, но ее можно измерить различными способами, в зависимости от методологии (через оценку совокупных издержек клиента на этот продукт; либо через оценку финансового результата от всех направлений бизнеса клиента, которые бы пострадали, если бы не было этого продукта);

f_{zj} – комиссия банка, которую платит клиент – юридическое лицо за использование банковского продукта (комиссия по зарплатному проекту либо комиссия с мерчанта в рамках эквайринга);

σ_z – показатель риска для клиента при использовании банковского продукта: например, риска того, что pos-терминалы перестанут работать в некоторых точках продаж клиента – юридического лица, и продажи остановятся; либо риска того, что по зарплатным картам работников юридического лица станут проводиться транзакции без ведома работников;

b_{ij} – коэффициент доверия клиента – юридического лица i банку j;

$b_{ij} \geq 1$ (чем больше доверие корпоративного клиента коммерческому банку, тем меньше коэффициент).

Коэффициент доверия b_{ij} описывается следующим образом: если юридическое лицо i обращается в коммерческий банк, к которому оно проявляет наибольший уровень доверия, то компания – клиент банка имеет, к примеру, уровень беспокойства b (боязнь потерять прибыль в результате реализации операционного риска на стороне банка, к примеру, и упущенных продаж и клиентов). Однако если компания i обращается в коммерческий банк, которому она менее всего доверяет, то компания испытывает уровень беспокойства b/γ_i, где $\gamma_i \in [0,1]$ равномерно распределен на отрезке:

$[1-\mu,1]$, где μ – параметр разброса, дисперсии доверия разным коммерческим банкам со стороны юридических лиц.

Между тем, в отличие от клиентов – физических лиц, для корпоративного клиента менее актуальны эмоциональные, аффективные факторы, которые могли бы формировать доверие. С другой стороны, более релевантны факторы опыта и продолжительности сотрудничества с коммерческим банком, совместные проекты, степень проникновения продуктов банка в бизнес-процессы корпоративного клиента. Чем больше бизнес клиента, тем, на наш взгляд, сильнее проявляется релевантность формальных, не аффективных факторов на доверие: тем больше людей принимает решение по выбору конкретного коммерческого банка для обслуживания бизнеса компании; тем более регламентирован процесс выбора банка внутренними процедурами в компании.

Предпосылка 1: *юридические лица – клиенты коммерческих банков имеют различные уровни доверия различным коммерческим банкам*

Предпосылка 2: *разные коммерческие банки сталкиваются с различными информационными издержками в процессе предоставления банковских продуктов или услуг корпоративным клиентам.*

Для функционирования модели необходимо установить **порядок действий участников рынков корпоративных банковских продуктов и услуг, а также их финансовые результаты (game setting)**:

$t = 0$: Коммерческие банки j устанавливают тарифы комиссионных вознаграждений по своим продуктам и услугам, конкурируя за корпоративных клиентов. Наблюдая эти тарифы, корпоративные клиенты i выбирают, какой объем x_{jiz} продукта z выбрать в конкретном банке j.

$t = 1$: Коммерческие банки j и корпоративные клиенты i получают прибыль.

Задача корпоративного клиента

В соответствии с ранее приведенной нами формулой в уравнении (1), корпоративный клиент максимизирует свою целевую функцию:

$$F_{ij}\left(y_{jiz}, f_{zj}\right) = y_{jiz}\left(R_z - f_{zj}\right) - \frac{b_{ij}}{2} y_{jiz}^2 \sigma_z$$

по объему выбора банковского продукта y_{jiz} в банковский продукт (зарплатный проект либо эквайринговый бизнес).

Задача коммерческого банка

Банки $j=A$ и $j=B$ максимизируют свою целевую функцию прибыли по тарифам комиссионных вознаграждений своих продуктов $z = 1$ (зарплатный проект) и $z = 2$ (эквайринг):

$$\pi_A\left(f_{1A}, f_{2A}, f_{1B}, f_{2B}\right) = f_{1A}\int_i y_{iA1} + \left(f_{2A} - c\right)\int_i y_{iA2} \qquad (2)$$

$$\pi_B\left(f_{1A}, f_{2A}, f_{1B}, f_{2B}\right) = \left(f_{1B} - c\right)\int_i y_{iB1} + f_{2B}\int_i y_{iB2} \qquad (3)$$

Утверждение 1

В равновесии устанавливаются следующие тарифы комиссионных вознаграждений коммерческих банков и объем спроса корпоративных клиентов на банковские продукты:

$$y_{jiz} = \frac{\left(R_z - f_{zj}\right)}{b_{ij}\sigma_z} \qquad (4)$$

$$\check{y}_{iA} = {}_{1B} \qquad \frac{\mu}{1+\mu}\frac{R_1}{2} \qquad (5)$$

$$f_{2A} - c = f_{2B} = \frac{\mu}{1+\mu}\frac{R_2}{2} \qquad (6)$$

Таким образом, объем спроса корпоративного клиента на банковский продукт (зарплатный проект либо эквайринг) будет тем выше, чем выше:

- уровень доверия клиента коммерческому банку.

Объем спроса корпоративного клиента на банковский продукт будет тем ниже, чем выше:

- тарифы коммерческого банка по данному продукту;
- субъективная оценка риска при использовании данного продукта (например, операционного риска: поломка терминалов, поломка операционного обеспечения, сбой при обработке и процессинге зарплатных зачислений, и прочее).

Тарифы коммерческих банков, в свою очередь, будут тем выше, чем больше разброс в доверии банкам со стороны юридических лиц (чем более явно проявляется недоверие на банковском рынке со стороны корпоративных клиентов, тем выше в итоге тарифы банковских продуктов для этих клиентов). Тарифы коммерческих банков будут увеличиваться по мере роста информационных издержек банков при работе с данными продуктами. Между тем, чем выше корпоративные клиенты оценивают пользу от банковских продуктов и услуг, тем более высокими будут тарифы банков на эти продукты.

С учетом вышеизложенного, можно сделать следующие выводы:

- во-первых, взаимосвязь и влияние фактора доверия, информационных издержек, параметра риска на равновесные тарифы и спрос на банковские продукты не противоречат экономической логике:
  - действие закона спроса,
  - соответствие базовым принципам о наличии взаимосвязи спроса на продукт и риска, обратной зависимости между влиянием доходности продукта для клиента и риска, на спрос на продукт,
  - влияние асимметрии информации на рыночные цены на продукты;
- во-вторых, наблюдается **идентичный механизм влияния доверия** корпоративных клиентов **на равновесные тарифы и объем портфелей продуктов**, как и в случае с моделированием рынка розничных банковских продуктов и услуг, представленного ранее в статьях [3, 4, 5].

Доказательство Утверждения 1

Доказательство уравнения 4

Оптимизируем следующую целевую функцию корпоративного клиента по объему спроса на банковский продукт y_{jiz}:

$$F_{ij}\left(y_{jiz}, f_{zj}\right) = y_{jiz}\left(R_z - f_{zj}\right) - \frac{b_{ij}}{2} y_{jiz}^2 \sigma_z$$

F. O.C. w.r.t. y_{jiz}:

$$\left(R_z - f_{zj}\right) \quad b_{ij}\hat{y}_{jiz} \quad z$$

$$\frac{\left(R_z - f_{zj}\right)}{b_{ij}\sigma_z} = \hat{y}_{jiz}$$

Доказательство уравнений 5–6

Результат и доказательство аналогичны базовой модели Дженнайоли, Шлейфера, Вишни [6], с учетом дополнительного расширения модели на информационные издержки.

Моделирование двустороннего характера механизма доверия

В данном разделе приступим к моделированию такой важной и одновременно с этим сложной сущности процесса оказания доверия контрагентов друг другу на финансовых рынках, как обоюдность этого процесса, движение процесса в обе стороны. Кроме того, в предыдущем параграфе данной публикации мы рассматривали лишь фактор доверия со стороны клиентов к коммерческим банкам. Теперь же рассмотрим также фактор доверия коммерческих банков к клиентам.

Для дальнейшего расширения модели целесообразно было бы перейти к рассмотрению рынков кредитных продуктов. Кроме того, это очень релевантно для изучения доверия банков клиентам: именно в кредитном процессе в рамках пре-скоринга, скоринга клиентов, оценке добросовестности и платежеспособности клиентов доверие банков конкретным клиентам исключительно важно.

Природа доверия банков клиентам отлична от доверия клиентов банкам: в отличие от клиентов – физических лиц, для банка менее ак-

туальны эмоциональные, аффективные факторы, которые могли бы формировать доверие. Сначала клиент оценивается автоматически системами банка в рамках пре-скоринга по показателям долговой нагрузки, денежных потоков, кредитной истории и предыдущего опыта взаимодействия с банком. Затем аналогичная оценка происходит в рамках скоринга. Наконец, во многих сделках кредитования для анализа кредитного риска клиента подключается андеррайтер – специалист по оценке кредитного риска подразделения по оценке и управлению кредитным риском банка. В итоге, доверие банка к клиенту в сделках кредитования выражается в виде числового значения внутреннего кредитного рейтинга в CRM-системах банка.

Для того чтобы показать различие в природе доверия клиентов-физических лиц к банкам и банков к клиентам, рассмотрим их вместе в модели – пусть клиентом банка будет клиент – физическое лицо.

Расширим модель максимально, насколько это возможно: теперь не два коммерческих банка конкурируют друг с другом за клиентов, а множество:

банки j распределены на отрезке [0, 1], банки различаются друг от друга по уровню доверия конкретным клиентам.

Рассмотрим следующую целевую функцию прибыли коммерческого банка в сделках розничного кредитования:

$$\pi_{ji}\left(y_{jiz}, f_{zj}\right) = y_{jiz}\left(\frac{f_{zj}}{c_{ji}} - t_{jz} - r_{jiz}\right) - \frac{c_{ji}}{2} y_{jiz}^2 \sigma_{jz} - \frac{c_{ji}}{2} f_{jiz}^2 \sigma_{jz} \qquad (7)$$

В данном случае:

$z = 1$ – продукт «потребительский кредит»;

$z = 2$ – продукт «образовательный кредит»;

y_{ij} – объем выдачи[1] коммерческим банком j кредитного продукта z клиенту-физическому лицу i;

f_{zj} – доход банка по сделке кредитования клиента (ПСК – полная стоимость кредита);

σ_{jz} – показатель волатильности доходности коммерческого банка j по продукту z в случае реализации рисков, оценка которых не заложена в рамках текущего ценообразования по сделке:

- потери в случае реализации процентного риска,
- потери в случае реализации операционного риска,
- потери в случае реализации кредитного риска в объеме, не заложенном в ставку резервирования по сделке (избыточной кредитный риск),
- потери в случае реализации риска ликвидности в объеме, не заложенном в ставку фондирования;

c_{ji} – коэффициент доверия банка j клиенту-физическому лицу i;

$c_{ji} \geq 1$ (чем больше доверие коммерческого банка клиенту-физическому лицу, тем меньше коэффициент);

t_{jz} – ставка фондирования банка j по продукту z (трансфертная ставка банка в соответствии со срочностью продукта z);

r_{jiz} – ставка резервирования банка j по продукту z (в которой учитывается кредитный риск по сделке).

Таким образом, целевая функция банка – функция прибыли – представляет собой сумму чистого операционного дохода (ЧОД) после резервов по продукту (операционный доход за вычетом расходов на фондирование и расходов на резервы) и возможных потерь в случае реализации прочих рисков по сделке (процентного риска, операционного риска, избыточного кредитного риска и риска ликвидности).

При этом, операционный доход прямо пропорционален ПСК f_{zj} и обратно пропорционален коэффициенту доверия c_{ji} – чем меньше банк доверяет клиенту, тем больший ПСК он требует по продукту для компенсации возможной реализации кредитного риска.

Коэффициент доверия c_{ji} описывается следующим образом: если клиент-физическое лицо i обращается в коммерческий банк j, и банк имеет наибольший уровень доверия к этому клиенту-физическому лицу, то, уровень доверия у банка c. Однако если i – клиент-физическое лицо, которому банк менее всего доверяет, то уровень доверия у банка c / δ_i, где $\delta_i \in [0,1]$ равномерно распределен на отрезке: $[1-\varepsilon, 1]$, где ε – параметр разброса, дисперсии доверия разным клиенты-физические лицам со стороны коммерческого банка.

Предпосылка 3: *коммерческие банки имеют различные уровни доверия различным клиенты-физические лицам.*

Установим **порядок действий участников рынков розничного кредитования (game setting)**:

$t = 0$: Коммерческие банки j одновременно друг с другом устанавливают предодобренные предложения по кредитам определенным клиентам i и направляют этим клиентам предлагаемый объем кредита и ПСК. Наблюдая эти предложения, корпоративные клиенты i выбирают, какой объем x_{jiz} продукта z выбрать в конкретном банке j.

$t = 1$: Коммерческие банки j и клиенты-физические лица i получают прибыль.

Задача клиента

Клиент-физическое лицо i максимизирует свою целевую функцию:

$$U_{ij}\left(x_{ijz}, f_{zj}\right) = R_f + x_{ijz}\left(R_z - f_{zj}\right) - \frac{a_{ij}}{2} x_{ijz}^2 \sigma_{iz} \qquad (8)$$

по объему выбранной клиентом выдачи кредитного продукта x_{ijz},

где σ_{iz} – показатель волатильности дохода (пользы) для клиента-физического лица i от использования продукта z:

например, в случае с образовательным кредитом – отдача для студента от использования в будущем накопленного человеческого капитала (образования).

Важный момент: базово $\sigma_{iz} \neq \sigma_{jz}$ – нельзя предполагать, что клиент-физическое лицо и банк оценивают одинаково риски по сделке, так как оценки субъективные и риски разные.

Задача коммерческого банка

Банк j максимизирует свою целевую функцию прибыли по тарифу ПСК f_{zj} и объему выдачи предлагаемого клиенту кредита y_{jiz}:

$$\pi_{ji}\left(y_{jiz}, f_{zj}\right) = y_{jiz}\left(\frac{f_{zj}}{c_{ji}} - t_{jz} - r_{jiz}\right) - \frac{c_{ji}}{2} y_{jiz}^2 \sigma_{jz} - \frac{c_{ji}}{2} f_{jiz}^2 \sigma_{jz} \qquad (9)$$

Утверждение 2

В равновесии устанавливаются следующие тарифы по кредитным продуктам коммерческих банков и объемы выдач кредитных продуктов на рынках розничных банковских продуктов и услуг

$$f_{zj} = \frac{R_z c_{ji} \sigma_{jz} / \left(a_{ij}\sigma_{iz}\right) + \left(t_{jz} + r_{jiz}\right)}{\left(1/c_{ji}\right) + \left(c_{ji}\sigma_{jz}\right) / \left(a_{ij}\sigma_{iz}\right)} \qquad (10)$$

$$x_{ijz} = y_{jiz} = c_{ji}^2 \sigma_{jz}\left(\frac{R_z c_{ji} \sigma_{jz} / \left(a_{ij}\sigma_{iz}\right) + \left(t_{jz} + r_{jiz}\right)}{\left(1/c_{ji}\right) + \left(c_{ji}\sigma_{jz}\right) / \left(a_{ij}\sigma_{iz}\right)}\right) \qquad (11)$$

Из полученных в Утверждении 2 тождеств можно сделать следующий сутевой вывод относительно механизма влияния фактора доверия как банков к клиентам, так и клиентов к банкам, на тарифы банковских продуктов.

Доказательство Утверждения 2

Решение задачи клиента:

F.O.C. w.r.t. x_{ijz}:

$$R_z - f_{zj} - a_{ij}\sigma_{iz} x_{ijz} = 0$$

$$\widehat{x_{ijz}} = \frac{R_z - f_{zj}}{a_{ij}\sigma_{iz}} \qquad (13)$$

Решение задачи банка:

F.O.C. w.r.t. y_{jiz}:

$$\frac{f_{zj}}{c_{ji}} - t_{jz} - r_{jiz} = c_{ji} y_{jiz} \sigma_{jz}$$

$$\widehat{y_{jiz}} = \frac{f_{zj} / c_{ji} - t_{jz} - r_{jiz}}{c_{ji}\sigma_{jz}} \qquad (14)$$

F.O.C. w.r.t. f_{zj}:

$$\frac{y_{jiz}}{c_{ji}} = c_{ji} f_{jiz} \sigma_{jz}$$

$$\widehat{f_{jiz}} = \frac{y_{jiz}}{\sigma_{jz} c_{ji}^2} \qquad (15)$$

В равновесии объем спроса на продукт равен объему предложения продукта:

$$\widehat{x_{ijz}} = \widehat{y_{jiz}} \qquad (16)$$

Решая систему из четырех уравнений (13), (14), (15), (16), получаем Утверждение 2.

[1] В практической плоскости ЧОД по кредитному продукту банка формируется не в объеме выдачи, а в объеме среднего портфеля кредитного продукта с учетом выгашиваний и досрочных погашений. Но для простоты модели опустим этот момент, так как он не влияет на какие-либо сутевые выводы касательно механизма влияния доверия на рынки банковских продуктов и услуг.

Утверждение 3

Если ***уровень доверия банков*** *к клиентам* ***ниже определенного уровня****, то равновесные тарифы по кредитным продуктам тем* ***выше****, чем* ***меньше уровень доверия*** *клиентов к банкам:*

$$c_{ji} > \frac{R_z}{t_{jz} + r_{jiz}} \Rightarrow \frac{\partial f_{zj}}{\partial a_{ij}} > 0 \qquad (12)$$

Таким образом, тарифы банковских продуктов растут при снижении доверия клиентов, только если доверие банков к клиентам уже ниже определенного уровня.

Следовательно, как и в ранее описанных в предыдущих параграфах и главах версиях модели, базовый вывод модели **остается неизменным**: **кризис доверия** населения ведет к **росту тарифов** по банковским продуктам на рынке банковских продуктов и услуг.

При этом, включение в модель фактора доверия банков к клиентам привело к тому, что модель начала описывать «двусторонний характер» процесса оказания доверия контрагентов в сделках, как отмечалось ранее в экономической литературе в различных исследованиях [1, 2]. Кроме того, из разработанной нами модели следует вывод, что кризис доверия населения к банкам приводит к росту тарифов продуктов, только если доверие низко как у банков к клиентам, так и у клиентов к банкам.

Примечательно, что критический уровень доверия банков к клиентам представляет собой соотношение доходности (выгоды) от продукта для клиента R_z и затрат банка на продукт $t_{jz} + r_{jiz}$ (ставки фондирования и резервирования):

$$c_{ji} > \frac{R_z}{t_{jz} + r_{jiz}}$$

Это также, в свою очередь, подчеркивает двусторонний характер механизма доверия в разработанной нами модели.

Однако снижение доверия банков к клиентам приводит в разработанной нами модели к росту тарифов банковских продуктов:

$\frac{\partial f_{zj}}{\partial c_{ji}} > 0$, только если уровень доверия банков c_{ji} находится в определенном промежутке значений: $c_{ji} \in$

$$\left[\frac{R_z - \sqrt{R_z^2 + \left(t_{jz} + r_{jiz}\right)^2 a_{ij}\sigma_{iz} / \sigma_{jz}}}{t_{jz} + r_{jiz}} ; \frac{R_z + \sqrt{R_z^2 + \left(t_{jz} + r_{jiz}\right)^2 a_{ij}\sigma_{iz} / \sigma_{jz}}}{t_{jz} + r_{jiz}} \right]$$

Указанный выше нюанс является скорее математическим и техническим ограничением и особенностью модели, однако он выступает мотивацией для дальнейшего развития и улучшения нашей микроэкономической модели.

Доказательство Утверждения 3

a) Докажем, что $\frac{\partial f_{zj}}{\partial a_{ij}} > 0$, только если $c_{ji} > \frac{R_z}{t_{jz} + r_{jiz}}$

В соответствии с правилами математического анализа, производная отношения двух функций представляется следующим образом:

$$\left(\frac{u}{v}\right)' = \frac{u'v - uv'}{v^2}$$

Следовательно, для того чтобы доказать, что производная дроби больше 0, необходимо доказать, что $u'v - uv' > 0$.

В нашем случае:

$$u = R_z c_{ji}\sigma_{jz} / a_{ij}\sigma_{iz} + \left(t_{jz} + r_{jiz}\right)$$

$$v = 1/c_{ji} + c_{ji}\sigma_{jz} / a_{ij}\sigma_{iz}$$

$$u'v - uv' =$$

$$\left(-R_z c_{ji}\sigma_{jz} / a_{ij}^2\sigma_{iz}\right)\left(1/c_{ji} + c_{ji}\sigma_{jz} / a_{ij}\sigma_{iz}\right) - \\ -\left(R_z c_{ji}\sigma_{jz} / a_{ij}\sigma_{iz}\right)\left(-c_{ji}\sigma_{jz} / a_{ij}^2\sigma_{iz}\right) <> 0 \qquad (17)$$

Преобразовывая (17), получаем:

$$\left(-R_z / c_{ji}\right) + \left(t_{jz} + r_{jiz}\right) <> 0 \qquad (18)$$

Таким образом, тарифы банковских продуктов растут при снижении доверия клиентов:

$$\frac{\partial f_{zj}}{\partial a_{ij}} > 0 \quad , \qquad (19)$$

только если уровень доверия банка к клиентам уже ниже определенного уровня

$$c_{ji} > \frac{R_z}{t_{jz} + r_{jiz}} \qquad (20)$$

b) Докажем, что $\frac{\partial f_{zj}}{\partial c_{ji}} > 0$, только если $c_{ji} \in$

$$\left[\frac{R_z - \sqrt{R_z^2 + \left(t_{jz} + r_{jiz}\right)^2 a_{ij}\sigma_{iz} / \sigma_{jz}}}{t_{jz} + r_{jiz}} ; \frac{R_z + \sqrt{R_z^2 + \left(t_{jz} + r_{jiz}\right)^2 a_{ij}\sigma_{iz} / \sigma_{jz}}}{t_{jz} + r_{jiz}} \right]$$

Дифференцирование функции тарифов f_{zj} по c_{ji} приводит к следующему неравенству (если не брать во внимание квадрат знаменателя, который не влияет на знак неравенства):

$$2R_z\sigma_{jz} / c_{ji} + \left(R_z\sigma_{jz}^2 c_{ji} / \sigma_{iz} a_{ij}\right) - R_z c_{ji}\sigma_{jz}^2 / (\sigma_{iz} a_{ij}) + \\ + \left(t_{jz} + r_{jiz}\right) a_{ij}\sigma_{iz} / c_{ji}^2 - \left(t_{jz} + r_{jiz}\right) \sigma_{jz} <> 0 \qquad (21)$$

Левая честь (21) – это квадратичный многочлен по c_{ji} .
Соответствующее квадратное уравнение имеет корни:

$$\widehat{c}_{ji1} = \left[\frac{R_z - \sqrt{R_z^2 + \left(t_{jz} + r_{jiz}\right)^2 a_{ij}\sigma_{iz} / \sigma_{jz}}}{t_{jz} + r_{jiz}} \right] \qquad (22)$$

$$\widehat{c}_{ji2} = \left[\frac{R_z + \sqrt{R_z^2 + \left(t_{jz} + r_{jiz}\right)^2 a_{ij}\sigma_{iz} / \sigma_{jz}}}{t_{jz} + r_{jiz}} \right] \qquad (23)$$

Следовательно, в соответствии с правилами разложения квадратичного многочлена на множители, получаем, что неравенство (21) больше 0 только в случае если $c_{ji} \in$

$$\left[\begin{array}{l} \frac{R_z - \sqrt{R_z^2 + \left(t_{jz} + r_{jiz}\right)^2 a_{ij}\sigma_{iz} / \sigma_{jz}}}{t_{jz} + r_{jiz}} ; \\ \frac{R_z + \sqrt{R_z^2 + \left(t_{jz} + r_{jiz}\right)^2 a_{ij}\sigma_{iz} / \sigma_{jz}}}{t_{jz} + r_{jiz}} \end{array} \right] \qquad (24)$$

Заключение

В данной статье представлена теоретическая микроэкономическая модель, которая описывает влияние доверия банков и клиентов на различных рынках банковских продуктов и услуг.

Сначала описывается равновесие на рынках продуктов эквайринга и зарплатных проектов, где доверие клиентов – юридических лиц к банкам выступает важным фактором, влияющим на продажи и тарифы банков. Далее предлагается расширение модели с учетом двустороннего характера механизма доверия для описания рынков розничного кредитования: доверие, которое оказывают клиенты к банкам, и доверие, которое оказывают банки к клиентам. Модель показывает, что доверие исключительно важно для рынков банковских продуктов и услуг, так как напрямую влияет на:

- объем спроса клиентов на банковские продукты и услуги (выше доверие, выше объем спроса)
- продажи и портфели банковских продуктов и услуг (выше доверие, выше продажи)
- тарифы, устанавливаемые банками по своим продуктам и услугам (выше доверие, ниже тарифы; выше разброс в доверии на рынке, выше тарифы)

Литература

1. Белянин, А.В. Доверие в экономике и общественной жизни. / А.В. Белянин, В.П. Зинченко. Москва: Фонд «Либеральная миссия», 2010. – 164 С.
2. Лаврушин, О.И. Доверие к участникам финансового рынка: модели его оценки и повышения в условиях цифровой трансформации: монография / О.И. Лаврушин, И.В. Ларионова, Н.И. Валенцева [и др.]; под ред. О.И. Лаврушина.

3. Гильмутдинов, М.А. Феномен доверия на рынках розничных банковских продуктов и услуг / М.А. Гильмутдинов // Финансовые рынки и банки. – Москва, 2025. – № 1. – С. 118–125.

4. Гильмутдинов, М.А. Теоретические основы доверия на рынках розничных банковских продуктов и услуг / М.А. Гильмутдинов // Финансовые рынки и банки. – Москва, 2025. – № 1. – С. 134–142.

5. Гильмутдинов, М.А. Роль доверия в объяснении феномена home bias / М.А. Гильмутдинов // Финансовые рынки и банки. – Москва, 2025. – № 5. – С. 219–226.

6. Gennaioli, Nicola and Shleifer, Andrei and Vishny, Robert W., Money Doctors (June 11, 2012). Chicago Booth Research Paper № 12–39, Fama-Miller Working Paper, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2133429 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2133429

THE TWO-SIDED NATURE OF THE TRUST MECHANISM IN THE MARKETS OF BANKING PRODUCTS AND SERVICES

Gilmutdinov M.A.
Financial University under the Government of the Russian Federation

We examine the bilateral nature of trust in banking: trust of a client to a commercial bank, and trust of a commercial bank to a client. A microeconomic model representing such a two-sided process is developed and discussed in the article. First, we describe markets of merchant acquiring and payroll projects, and the influence of corporate clients' trust on equilibrium sales and fees. Second, we design retail lending market where trust of banks to retail clients affects equilibrium fees and portfolios. Developed model shows that the lower the trust, the lower the sales of banking products, but the higher the fees set by banks in the equilibrium.

Keywords: trust, banking, microeconomic modeling.

References

1. Belyanin, A.V. Trust in the Economy and Public Life / A.V. Belyanin, V.P. Zinchenko. Moscow: Liberal Mission Foundation, 2010. – 164 p.

2. Lavrushin, O.I. Trust in Financial Market Participants: Models for its Assessment and Improvement in the Context of Digital Transformation: Monograph / O.I. Lavrushin, I.V. Larionova, N.I. Valentseva [et al.]; edited by O.I. Lavrushin.

3. Gilmutdinov, M.A. The Phenomenon of Trust in the Markets of Retail Banking Products and Services / M.A. Gilmutdinov // Financial Markets and Banks. – Moscow, 2025. – № 1. – Pp. 118–125.

4. Gilmutdinov, M.A. Theoretical Foundations of Trust in the Markets of Retail Banking Products and Services / M.A. Gilmutdinov // Financial Markets and Banks. – Moscow, 2025. – № 1. – Pp. 134–142.

5. Gilmutdinov, M.A. The Role of Trust in Explaining the Phenomenon of Home Bias / M.A. Gilmutdinov // Financial Markets and Banks. – Moscow, 2025. – № 5. – Pp. 219–226.

6. Gennaioli, Nicola and Shleifer, Andrei and Vishny, Robert W., Money Doctors (June 11, 2012). Chicago Booth Research Paper № 12–39, Fama-Miller Working Paper, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=2133429 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2133429

Роль валютного коридора в обеспечении макроэкономической стабильности

Гуламов Нахид Натиг-Оглы,
аспирант, ИГСУ Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации

В статье рассматривается роль валютного коридора в обеспечении макроэкономической стабильности Российской Федерации. Анализируется экономическая сущность валютного коридора как инструмента валютного и денежно-кредитного регулирования, его место в системе макроэкономической политики и влияние на ключевые показатели экономического развития. Особое внимание уделяется воздействию валютного коридора на инфляционные процессы, платежный баланс, финансовую устойчивость и ожидания экономических субъектов. В работе также выявляются основные проблемы и ограничения применения валютного коридора в современных условиях, связанные с влиянием внешних шоков, санкционных факторов и высокой волатильности сырьевых рынков. Делается вывод о целесообразности использования валютного коридора в качестве вспомогательного, а не доминирующего инструмента макроэкономической стабилизации в условиях режима инфляционного таргетирования и плавающего валютного курса.

Ключевые слова: валютный коридор, валютный курс, макроэкономическая стабильность, денежно-кредитная политика, инфляционное таргетирование, Банк России, валютные интервенции, санкции, сырьевые рынки.

В условиях высокой волатильности мировой финансовой системы вопросы обеспечения макроэкономической стабильности приобретают особую значимость для национальных экономик. Для Российской Федерации, экономика которой подвержена воздействию внешних шоков, колебаний цен на сырьевые ресурсы, изменению геополитической обстановки и санкционному давлению, проблема устойчивости валютной системы и курса национальной валюты является одной из ключевых. В этом контексте валютная политика государства выступает важнейшим инструментом регулирования макроэкономических процессов, а валютный коридор – одной из форм ее реализации.

Валютный коридор представляет собой механизм регулирования обменного курса национальной валюты, при котором устанавливаются предельные значения допустимых колебаний курса. Его применение направлено на сглаживание резких валютных колебаний, снижение неопределенности для экономических субъектов и поддержание доверия к национальной денежной единице. Для экономики Российской Федерации, характеризующейся значительной зависимостью от внешнеэкономических факторов, валютный коридор исторически играл существенную роль в обеспечении относительной стабильности финансовой системы и сдерживании инфляционных процессов.[1]

Валютный коридор представляет собой один из инструментов валютного регулирования, используемый государством и центральным банком для управления динамикой обменного курса национальной валюты.[2] Сущность данного механизма заключается в установлении верхней и нижней границ допустимых колебаний валютного курса, в пределах которых он может изменяться под воздействием рыночных факторов. При приближении курса к установленным пределам органы денежно-кредитного регулирования осуществляют валютные интервенции либо применяют иные экономические меры с целью стабилизации ситуации на валютном рынке.

Экономическая природа валютного коридора обусловлена необходимостью поиска баланса между свободным рыночным формированием курса и государственным вмешательством. В отличие от фиксированного валютного курса, валютный коридор допускает определённую степень гибкости, что позволяет экономике адаптироваться к внешним и внутренним изменениям. В то же время, по сравнению с режимом полностью плавающего курса, данный механизм обеспечивает более высокий уровень предсказуемости и снижает риск резких валютных колебаний, негативно влияющих на макроэкономическую стабильность.

С теоретической точки зрения валютный коридор рассматривается как промежуточный режим валютного курса. Он сочетает в себе элементы фиксированного и плавающего курсов, что делает его привлекательным для экономик с развивающимися финансовыми рынками или для стран, испытывающих значительное воздействие внешнеэкономических факторов. Установление валютного коридора позволяет государству ограничивать спекулятивные колебания валютного курса, формировать устойчивые инфляционные ожидания и поддерживать доверие участников рынка к проводимой экономической политике.[5]

Функционирование валютного коридора предполагает наличие у центрального банка достаточных золотовалютных резервов, поскольку ключевым инструментом его поддержания являются валютные интервенции. Кроме того, эффективность данного механизма во многом зависит от согласованности валютной и денежно-кредитной политики, уровня развития финансовых рынков и степени открытости экономики. В условиях недостаточной институциональной устойчивости валютный коридор может стать источником дополнительных рисков, связанных с истощением резервов и усилением давления на национальную валюту.

В практике экономической политики валютный коридор может иметь различные формы: с фиксированными или «ползущими» границами, которые постепенно корректируются с учётом инфляции и других макроэкономических факторов. Для Российской Федерации данный инструмент применялся в разные периоды экономического развития и позволял временно стабилизировать валютный рынок в условиях повышенной неопределённости. Таким образом, валютный коридор следует рассматривать как гибкий и адаптивный механизм валютного регулирования, направленный на обеспечение устойчивости национальной экономики и снижение макроэкономических рисков.

Валютный коридор занимает важное место в системе инструментов денежно-кредитной политики государства, поскольку оказывает прямое влияние на формирование обменного курса национальной валюты и через него – на ключевые макроэкономические показатели. Денежно-кредитная политика направлена на обеспечение ценовой стабильности, устойчивости финансовой системы и сбалансированного экономического роста, а валютный курс является одним из центральных каналов трансмиссии этих мер в экономику. Использование валютного коридора позволяет центральному банку контролировать динамику курса и снижать негативные последствия его резких колебаний.

В рамках денежно-кредитной политики валютный коридор применяется как механизм согласования валютного регулирования с другими инструментами, прежде всего процентной политикой и операциями на открытом рынке. Поддержание курса в заданных границах способствует стабилизации инфляционных ожиданий, так как чрезмерное ослабление национальной валюты, как правило, приводит к росту цен на импортируемые товары и ускорению инфляции. Таким образом, валютный коридор может рассматриваться как дополнительный инструмент антиинфляционного регулирования, особенно в экономиках с высокой зависимостью от импорта.[4]

Роль центрального банка в функционировании валютного коридора является ключевой. При приближении валютного курса к верхней или нижней границе коридора Банк России осуществляет валютные интервенции, покупая или продавая иностранную валюту. Эти операции позволяют сглаживать краткосрочные колебания курса и поддерживать его в пределах установленного диапазона. Вместе с тем валютные интервенции оказывают влияние на денежную массу, что требует их координации с инструментами стерилизации избыточной ликвидности.

Валютный коридор также выполняет функцию ориентира для участников валютного рынка. Наличие объявленных или фактически поддерживаемых границ курса снижает неопределённость, способствует формированию более устойчивых ожиданий и уменьшает спекулятивную активность. Для предприятий и инвесторов это облегчает планирование внешнеэкономической деятельности, снижает валютные риски и способствует росту инвестиционной активности.

Однако использование валютного коридора в рамках денежно-кредитной политики имеет и определённые ограничения. Поддержание курса в заданных границах требует значительных валютных резервов и может снижать гибкость реакции экономики на внешние шоки. В современных условиях Банк России перешёл к режиму инфляционного таргетирования и плавающего валютного курса, однако элементы валютного коридора продолжают использоваться в форме точечных интервенций и сглаживания чрезмерной волатильности. Это позволяет рассматривать валютный коридор не как устаревший инструмент, а как вспомогательный элемент денежно-кредитной политики, применяемый в условиях повышенной нестабильности и макроэкономических рисков.[3]

Валютный коридор оказывает комплексное воздействие на макроэкономическую стабильность Российской Федерации, затрагивая ключевые параметры функционирования национальной экономики. Макроэкономическая стабильность предполагает устойчивость ценового уровня, сбалансированность внешнеэкономических операций, предсказуемость финансовых условий и устойчивость ожиданий экономических субъектов. Регулирование валютного курса в форме валютного коридора позволяет государству смягчать негативное влияние резких внешних и внутренних шоков, тем самым способствуя поддержанию стабильности экономической системы.

Одним из важнейших каналов влияния валютного коридора является инфляционный. Для российской экономики характерна значительная доля импортируемых товаров и комплектующих, что делает уровень цен чувствительным к колебаниям валютного курса. Поддержание курса национальной валюты в установленных пределах позволяет ограничить импортируемую инфляцию и снизить темпы роста потребительских цен. Это, в свою очередь, способствует формированию более устойчивых инфляционных ожиданий населения и бизнеса, что является важным условием эффективности денежно-кредитной политики в целом.

Валютный коридор также оказывает влияние на состояние платежного баланса и внешнеэкономическую устойчивость страны. Сглаживание резких колебаний курса способствует более стабильным условиям внешней торговли, облегчая планирование экспортно-импортных операций. Для экспортно ориентированной экономики Российской Федерации это имеет особое значение, поскольку чрезмерная волатильность валютного курса может негативно отражаться на доходах экспортеров и бюджетных поступлениях. В то же время чрезмерно жесткое удержание курса в рамках валютного коридора может приводить к искажению ценовых сигналов и снижению конкурентоспособности отечественных производителей.

С точки зрения финансовой стабильности валютный коридор снижает уровень неопределенности на финансовых рынках и уменьшает вероятность резких валютных кризисов. Предсказуемость динамики курса способствует снижению валютных рисков для банковского сектора и корпоративных заемщиков, имеющих обязательства в иностранной валюте. Это особенно актуально для российской экономики, где валютные дисбалансы в прошлые периоды становились одним из факторов финансовой нестабильности. Таким образом, валютный коридор может рассматриваться как инструмент профилактики системных рисков.

Влияние валютного коридора распространяется и на бюджетную сферу. Стабильность валютного курса облегчает прогнозирование доходов и расходов федерального бюджета, особенно в условиях зависимости бюджетных поступлений от экспортных доходов и конъюнктуры сырьевых рынков. Вместе с тем необходимость поддержания курса в заданных пределах может требовать значительных валютных интервенций, что повышает нагрузку на золотовалютные резервы и ограничивает возможности их использования для других целей.

В целом влияние валютного коридора на макроэкономическую стабильность Российской Федерации носит двойственный характер. С одной стороны, он способствует снижению волатильности, ограничению инфляционных рисков и укреплению доверия к экономической политике государства. С другой стороны, чрезмерная ориентация на удержание курса может снижать адаптивность экономики к внешним изменениям. В современных условиях валютный коридор целесообразно рассматривать как вспомогательный, а не доминирующий инструмент макроэкономической стабилизации, применяемый с учетом текущих экономических реалий и приоритетов денежно-кредитной политики.

В современных экономических условиях применение валютного коридора как инструмента макроэкономического регулирования сталкивается с рядом существенных ограничений. Глобализация финансовых рынков, высокая мобильность капитала и возросшая частота внешних шоков значительно усложняют поддержание стабильного валютного курса в рамках заранее заданных границ. Для Российской Федерации данные проблемы усугубляются структурными особенностями экономики, высокой зависимостью от экспорта сырьевых ресурсов и воздействием санкционных факторов.

Одним из ключевых ограничений использования валютного коридора является влияние внешних экономических шоков. К ним относятся резкие изменения мировой конъюнктуры, глобальные финансовые кризисы, колебания процентных ставок в ведущих экономиках и изменение потоков международного капитала. В условиях таких шоков давление на национальную валюту может носить масштабный и продолжительный характер. Поддержание курса в рамках валютного коридора в подобных ситуациях требует значительных валютных интервенций, что приводит к ускоренному расходованию золотовалютных резервов и повышает уязвимость финансовой системы.

Существенным фактором, ограничивающим эффективность валютного коридора в Российской Федерации, являются санкционные ограничения. Санкции оказывают влияние как на внешнеэкономические операции, так и на финансовый сектор, ограничивая доступ к международным рынкам капитала и снижая приток иностранных инвестиций. В условиях санкционного давления валютный рынок становится более чувствительным к негативным ожиданиям и спекулятивным операциям. Это усиливает волатильность курса и делает поддержание валютного коридора более затратным и менее устойчивым. Кроме того, санкции могут снижать эффективность традиционных инструментов валютных интервенций, поскольку операции с иностранной валютой могут быть ограничены институционально.

Отдельного внимания заслуживает проблема высокой волатильности сырьевых рынков. Экономика Российской Федерации в значительной степени зависит от экспорта нефти, газа и других сырьевых товаров, доходы от которых формируют существенную часть валютных поступлений и бюджетных доходов. Колебания мировых цен на сырьевые ресурсы напрямую отражаются на валютном курсе и платежном балансе страны. В условиях резкого снижения цен на нефть поддержание курса в рамках валютного коридора может привести к накоплению дисбалансов и искусственному удержанию завышенного курса национальной валюты, что негативно сказывается на конкурентоспособности экономики.

Еще одним важным ограничением применения валютного коридора является конфликт целей денежно-кредитной политики. Поддержание курса в заданных границах может вступать в противоречие с за-

дачами контроля инфляции и обеспечения финансовой стабильности. Например, необходимость масштабных валютных интервенций может приводить к изменению денежной массы и усложнять проведение процентной политики. В условиях инфляционного таргетирования приоритетом центрального банка становится стабильность цен, что снижает целесообразность жесткого контроля валютного курса.

Кроме того, использование валютного коридора ограничивает адаптационные возможности экономики. Гибкий валютный курс выполняет функцию автоматического стабилизатора, позволяя экономике быстрее приспосабливаться к внешним изменениям за счет корректировки цен и издержек. Жесткое удержание курса в рамках коридора может отсрочивать необходимые структурные изменения и приводить к накоплению макроэкономических дисбалансов. В долгосрочной перспективе это повышает риск резких и болезненных корректировок валютного курса.

Нельзя не отметить и фактор доверия экономических субъектов. Если участники рынка сомневаются в способности государства поддерживать валютный коридор, это может спровоцировать усиление спекулятивного давления и ускоренный отток капитала. В таких условиях валютный коридор теряет свою стабилизирующую функцию и, напротив, становится источником нестабильности. Исторический опыт показывает, что попытки длительного удержания курса при неблагоприятных внешних условиях часто заканчиваются отказом от коридора и резкой девальвацией.

Таким образом, в современных условиях валютный коридор сталкивается с серьезными проблемами и ограничениями, связанными с воздействием внешних шоков, санкционных факторов и волатильности сырьевых рынков. Для Российской Федерации его применение возможно лишь в ограниченном и гибком формате, с учетом приоритетов инфляционного таргетирования и необходимости адаптации экономики к внешним изменениям. В этих условиях валютный коридор целесообразно рассматривать не как основной, а как вспомогательный инструмент макроэкономической политики, используемый преимущественно для сглаживания краткосрочной волатильности и предотвращения кризисных ситуаций.

Литература

1. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/about_br/publ/ondkp/ (дата обращения: 05.11.2025).
2. Денежно-кредитная политика. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/dkp/ (дата обращения: 05.11.2025).
3. Гурвич Е.Т., Прилепский И.В. Влияние финансовых санкций на российскую экономику. Вопросы экономики. 2016;(1):5–35. [Электронный ресурс]. URL: https://doi.org/10.32609/0042–8736–2016–1–5–35.
4. Зокирова Н.К., Талипова Н.Т. Факторы и механизмы устойчивого роста экономики // Российский внешнеэкономический вестник. 2025. № . 2. С. 94–106.
5. Макаров А.Н. Мировая экономика: Макроэкономический анализ открытой экономики. – Набережные Челны: Изд. – полигр. центра Набережночелнинского института К(П)ФУ,2019. – 58 с.
6. Itskhoki O., Mukhin D. Sanctions and the Exchange Rate // Intereconomics. 2022. Vol. 57, No. 3. P. 148–151.
7. Sohag K., Gainetdinova A., Mariev O. The response of exchange rates to economic policy uncertainty: Evidence from Russia // Borsa Istanbul Review. 2022. Т. 22. № . 3. С. 534–545.

THE ROLE OF THE CURRENCY CORRIDOR IN ENSURING MACROECONOMIC STABILITY

Gulamov N.
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

The article examines the role of the currency corridor in ensuring the macroeconomic stability of the Russian Federation. The article analyzes the economic essence of the currency corridor as an instrument of currency and monetary regulation, its place in the system of macroeconomic policy and its impact on key indicators of economic development. Special attention is paid to the impact of the currency corridor on inflationary processes, the balance of payments, financial stability and expectations of economic entities. The paper also identifies the main problems and limitations of using the currency corridor in modern conditions related to the impact of external shocks, sanctions factors and high volatility of commodity markets. It is concluded that it is advisable to use the currency corridor as an auxiliary rather than a dominant instrument of macroeconomic stabilization in the context of inflation targeting and a floating exchange rate.

Keywords: currency corridor, exchange rate, macroeconomic stability, monetary policy, inflation targeting, Bank of Russia, currency interventions, sanctions, commodity markets.

References

1. Main Directions of the Unified State Monetary Policy. [Electronic resource]. URL: https://cbr.ru/about_br/publ/ondkp/ (date of access: 05.11.2025).
2. Monetary Policy. [Electronic resource]. URL: https://cbr.ru/dkp/ (date of access: 05.11.2025).
3. Gurvich E.T., Prilepsky I.V. The Impact of Financial Sanctions on the Russian Economy. Voprosy ekonomiki. 2016; (1): 5–35. [Electronic resource]. URL: https://doi.org/10.32609/0042–8736–2016–1–5–35.
4. Zokirova N.K., Talipova N.T. Factors and Mechanisms of Sustainable Economic Growth // Russian Foreign Economic Bulletin. 2025. No. 2. P. 94–106.
5. Makarov A.N. World Economy: Macroeconomic Analysis of an Open Economy. – Naberezhnye Chelny: Publishing House of the Polygraphic Center of the Naberezhnye Chelny Institute of Kazan (Polost) Federal University, 2019. – 58 p.
6. Itskhoki O., Mukhin D. Sanctions and the Exchange Rate // Intereconomics. 2022. Vol. 57, No. 3. P. 148–151.
7. Sohag K., Gainetdinova A., Mariev O. The response of exchange rates to economic policy uncertainty: Evidence from Russia // Borsa Istanbul Review. 2022. Vol. 22. No. 3. P. 534–545.

Методологические подходы к оценке цифровых финансовых активов в Российской Федерации: анализ и проблемы применения

Егорова Дарья Алексеевна,
к.э.н., доцент кафедры корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый университет при Правительстве РФ
E-mail: DAEgorova@fa.ru

Соколова Полина Сергеевна,
студент, Финансовый университет при Правительстве РФ
E-mail: sokolovaaapolinaaa@yandex.ru

В статье рассматриваются методологические подходы к оценке цифровых финансовых активов (ЦФА) в Российской Федерации. Анализируются существующие методы оценки – доходный, сравнительный, метод сетевой стоимости и рейтинговый подход – с учётом специфики правовой и технологической природы ЦФА. На примере ЦФА Альфа-Банка демонстрируется применение метода дисконтированных денежных потоков (DCF), подтверждающего более высокую доходность ЦФА по сравнению с облигациями федерального займа. Выявлены ключевые проблемы оценки ЦФА: отсутствие единого стандарта, регуляторная неопределённость, низкая ликвидность и недостаток информации об эмитентах. Предложены меры по унификации методологии, включая разработку специализированного федерального стандарта оценки, усиление требований к раскрытию информации и создание саморегулируемой организации в сфере оценки ЦФА.

Ключевые слова: цифровые финансовые активы, методы оценки, доходный подход, DCF, блокчейн, регулирование, ликвидность, инвестиционная привлекательность

Введение

Развитие инвестиционного рынка тесно связано с формированием новых финансовых и производных инструментов. В их числе цифровые финансовые активы, которые введены в российскую практику относительно недавно. Высокий потенциал доходности ЦФА вызывает растущий интерес инвесторов, однако их распространение сдерживается отсутствием единых методологических подходов к оценке. Проблема усугубляется регуляторной неопределенностью и дефицитом данных об эмитентах. Целью статьи является анализ существующих методов оценки ЦФА, выявление их ключевых проблем и разработка предложений по унификации методологии.

Сущность ЦФА

Анализ методологических подходов к оценке цифровых финансовых активов (ЦФА) требует четкого понимания их юридической и экономической природы, которая определяет специфику применяемых методов.

Цифровыми финансовыми активами признаются цифровые права, включающие денежные требования, возможность осуществления прав по эмиссионным ценным бумагам, права участия в капитале непубличного акционерного общества, право требовать передачи эмиссионных ценных бумаг, которые предусмотрены решением о выпуске цифровых финансовых активов в порядке, установленном настоящим Федеральным законом, выпуск, учет и обращение которых возможны только путем внесения (изменения) записей в информационную систему на основе распределенного реестра, а также в иные информационные системы. [1]

Стоит отметить, что в соответствии с отдельными нормами ГК РФ, ЦФА в России могут свободно обращаться. Это предполагает наличие возможностей для их продажи, покупки, обмена, дарения или передачи в наследование [1]. В связи с чем, данные особенности позволяют приравнять ЦФА к традиционным финансовым инструментам, которые обращаются на финансовом рынке, но только с цифровой основой (Таблица 1). Ее наличие определяет и высокие требования к обеспечению необходимого уровня безопасности организации обращения ЦФА, в том числе и через развитие отдельных процессов шифрования [2, 3].

Ключевыми особенностями функционирования ЦФА является то, что ЦФА представляют собой специфические сделки между эмитентами и инвесторами, проводимые в автоматическом режиме и без привлечения дополнительных посредников. Сами же ЦФА и договоры об их обращении хранятся не в форме стандартных электронных документов, а как элемент блокчейн-сети [4].

Таблица 1. Сравнительная характеристика ЦФА и традиционных финансовых активов

Критерий	Цифровые финансовые активы (ЦФА)	Традиционные финансовые активы (акции, облигации)
Правовая природа	Цифровые права в соответствии с ФЗ-259	Эмиссионные ценные бумаги в соответствии с ФЗ-39 «О рынке ценных бумаг»
Форма существования	Запись в распределенном реестре (блокчейне)	Бездокументарная форма
Процедура выпуска	Через оператора информационной системы, уведомительный порядок	Через регистрирующий орган (Банк России), разрешительный порядок
Обращение	Непосредственно между владельцами через платформы операторов	Через профессиональных посредников на организованных торгах
Учет прав	Децентрализованный, технология распределенного реестра	Централизованный, через депозитарную систему
Скорость расчетов	Возможность проведения сделок в режиме 24/7	В рабочие дни
Прозрачность	Публичность всех транзакций в реестре	Ограниченный доступ к информации о сделках и владельцах

Окончание

Критерий	Цифровые финансовые активы (ЦФА)	Традиционные финансовые активы (акции, облигации)
Регуляторные требования	Минимальные требования к раскрытию информации	Стандартизированные требования к раскрытию информации
Ликвидность	Низкая, ограниченный вторичный рынок	Высокая для биржевых инструментов, развитый вторичный рынок
Защита прав инвесторов	В стадии формирования, отсутствие сложившейся судебной практики	Развитая система защиты через регулятора и судебные механизмы

Источник: составлено авторами на основе данных [5–9]

Проведенное сравнение позволяет выделить ключевые преимущества ЦФА по сравнению с традиционными активами. Среди них технологическая эффективность за счет ускорения расчетов и снижения операционных издержек; минимизация посредников в процессе обращения [10–12]; возможность проведения операций в любое время суток. Однако неполнота нормативного регулирования; ограниченные возможности для вторичной торговли и отсутствие устоявшейся практики защиты прав инвесторов свидетельствуют о необходимости разработки специализированных методов оценки ЦФА, учитывающих их технологические особенности и правовую специфику.

Анализ современных методов оценки ЦФА и их практическое применение

Важнейшим фактором в развитии рынка ЦФА в РФ становится применение методов их оценки. В связи с чем, опишем их детальнее далее.

В качестве первого метода, который активно применяется в рамках проведения оценки эффективности ЦФА и вложения средств в них, выделяется доходный подход. В основе данного подхода лежит принцип оценки текущей стоимости будущих доходов, генерируемых активом. Наиболее распространенным методом является дисконтирование денежных потоков (DCF), обеспечивающий возможности для приведения итоговой стоимости получаемого дохода к текущему моменту. Применение данного метода связано с разделением всего процесса расчетов на два ключевых периода: прогнозный период и постпрогнозный период, где оценка и уровень прогнозируемого дохода будет различным, а оценка на протяжении длительного периода необходима для обоснования решения о приобретении ЦФА, как одного из элементов инвестиционного портфеля.

Вторым выделяют метод сетевой стоимости, он применим лишь к узкому кругу ЦФА (например, utility-токенам) и имеет высокую степень субъективизма. Его применение возможно при наличии значительного числа активов, к чему российский рынок сегодня только стремится, и возможности определения ценности каждого отдельного инвестиционного актива со стороны отдельных людей. При этом, используется закон Меткалфа, в соответствии с которым ценность актива определяется пропорционально квадрату числа ее пользователей [13].

Третьим методом рассмотрим сравнительный подход – при оценке ЦФА в условиях российского рынка ЦФА метод практически неприменим в связи с отсутствием вторичного рынка, а сделки с аналогами носят единичный характер и их условия не раскрываются.

В качестве четверного метода проведения оценки ЦФА выделяется совокупность методических подходов, определенных рейтинговым агентством РКН, он позволяет стандартизировать оценку кредитного риска, но не дает ответа о фундаментальной стоимости актива. Данный метод предполагает формирование отдельного рейтинга для каждого отдельного ЦФА и является итогом интерпретации сложных рейтинговых оценок в соответствии с Методологией присвоения кредитных рейтингов по национальной шкале для Российской Федерации долговым обязательствам. [2] Применение описанных выше методов возможно только исходя из конкретных параметров и особенностей выстраивания информационного обеспечения анализа и оценки ЦФА.

Для демонстрации применения рассмотренных методов проведем оценку конкретного ЦФА на реальных данных. Для анализа выбран ЦФА Альфа-Банка как лидера рынка по количеству размещений (571 выпуск в 2024 г.), что свидетельствует о его высокой репутации и развитой инфраструктуре (Таблица 2).

Проведенный выше анализ существующих методов оценки ЦФА позволяет обосновать выбор доходного подхода для последующих практических расчетов на примере ЦФА Альфа-Банка [14, 15]:

1. ЦФА Альфа-Банка представляет собой цифровое право, связанное с денежными требованиями. Его стоимость для инвестора напрямую определяется доходностью, что является прямым предметом оценки в рамках доходного подхода. В то время, как метод сетевой стоимости ориентирован на оценку utility-токенов, ценность которых определяется полезностью экосистемы, а не генерируемыми денежными потоками.
2. Для применения метода DCF оказалось возможным использовать опубликованные данные Банка России о средней доходности ЦФА, что позволило построить прогноз денежного потока. В то же время, для применения сравнительного подхода отсутствует необходимая информационная база: вторичный рынок данных ЦФА неразвит, а сделки с аналогами носят единичный характер и их условия не раскрываются.
3. Метод сетевой стоимости оказался неприменимым, поскольку ценность ЦФА Альфа-Банка не обусловлена размером сети его пользователей и не подчиняется закону Меткалфа.
4. Рейтинговый метод, хотя и предоставляет ценную информацию о кредитном риске, но не даёт количественную оценку инвестиционной привлекательности в денежном выражении.

Таблица 2. Сведения о ключевых эмитентах ЦФА в РФ в 2024 г.

Оператор информационной системы	Количество размещений, ед.
Альфа-Банк	571
Атомайз	110
Сбербанк России	48
Токеон	48
НРД	32
СПБ Биржа	24
Мастерчейн	21
ЦФА Хаб	12
Еврофинанс Моснарбанк	7

Источник: составлено авторами на основе данных [3].

Таким образом, выбор метода DCF является наиболее логичным и обоснованным, этот метод напрямую соответствует финансовой природе оцениваемого актива, цели проведения оценки оценить отдачу на вложенный капитал и ограничениям доступной информации. Альтернативные методы в данном контексте либо неприменимы, либо могут использоваться лишь как вспомогательные инструменты для верификации результатов. Для проведения сравнения будут использованы облигации федерального займа, как наименее рискованные виды активов, вложение средств в которые повлечет за собой возможности для получения дополнительного объема прибыли.

В рамках оценки следует учесть следующее:

– предлагаемый объем средств, которые могут быть размещены в ЦФА, составляет 100 тыс. для обоих оцениваемых инструментов размещения средств;

– средняя доходность ЦФА, по данным ЦБ РФ, составляет 24% при размещении на срок около 5 лет;

– средняя доходность ОФЗ на тот же срок размещения средств составляет 16% [11];

– при проведении оценки примем, что стоимость облигаций и стоимость ЦФА компенсируется в последний год, но дисконтируется на протяжении всего периода;

– ставка дисконтирования составляет 21% и равна ставке рефинансирования, а доход предыдущих периодов не капитализируется.

С целью наиболее качественной оценки доходности ЦФА методом дисконтированных денежных потоков была составлена таблица 3.

Таблица 3. Оценка потенциальной доходности ЦФА и ОФЗ на основе метода дисконтированного денежного дохода

Наименование показателя	2025	2026	2027	2028	2029	Итого
Чистый доход, ОФЗ, тыс. руб. в год	16	16	16	16	116	180
Чистый доход, ЦФА, тыс. руб. в год	24	24	24	24	124	220
Дисконтированный денежный поток, тыс. руб. в год, ЦФА	19,8	16,4	13,5	11,2	47,8	108,8
Дисконтированный денежный поток, тыс. руб. в год, ОФЗ	13,2	10,9	9	7,5	44,7	85,3

Источник: составлено авторами

Расчеты подтвердили более высокую инвестиционную привлекательность ЦФА по сравнению с безрисковыми ОФЗ: чистая приведенная стоимость (NPV) ЦФА составила 108,8 тыс. руб. против 85,3 тыс. руб. у ОФЗ. Премия в 23,5 тыс. руб. компенсирует инвестору повышенные риски, связанные с данным классом активов.

Проблемы и совершенствования существующих методов оценки ЦФА

Развитие ЦФА в национальной экономике влечет за собой определенные проблемы в организации оценки их стоимости и потенциала дальнейшего развития. В связи с чем, актуальным становится определение конкретных особенностей выстраивания оценки таких активов с учетом современной практики.

Ключевые проблемы методологии оценки:

1. Первой проблемой является отсутствие четких и качественно проработанных нормативно-правовых документов в сфере проведения оценки исследуемого вида активов, что не позволяет обеспечить должный уровень качества методического обеспечения, в том числе и из-за возможностей (ввиду несовершенства регулирования) получения различных оценок от различных оценщиков или рейтинговых агентств. [4] Это приводит к тому, что оценщики вынуждены адаптировать методики, предназначенные для традиционных активов (бизнеса, ценных бумаг), что порождает существенный разброс в результатах оценки и снижает сопоставимость данных для инвесторов.

2. Вторая проблема – это регуляторная неопределённость. Несмотря на наличие рамочного закона № 259-ФЗ, многие процедурные аспекты выпуска, обращения и, в особенности, оценки ЦФА остаются нерегламентированными. Отсутствуют четкие требования к раскрытию информации эмитентами, критериям оценки надежности операторов блокчейн-платформ и методологии учета технологических рисков, что создает правовые риски для всех участников рынка.

3. Еще одной проблемой является низкая ликвидность и неразвитость вторичного рынка. Подавляющее большинство выпусков ЦФА характеризуется низкой ликвидностью, а сам вторичный рынок фрагментирован. Это создает существенные трудности для применения сравнительного (рыночного) подхода, так как отсутствуют репрезентативные данные по рыночным котировкам и сделкам с аналогичными активами.

4. Немаловажной проблемой становится и отсутствие наиболее проработанных и обоснованных оценок деятельности конкретных эмитентов. В частности, при организации инвестирования в отдельные ЦФА важнейшим фактором становится оценка кредитных рисков, связанных с деятельностью конкретных эмитентов, а не только отдельных параметров конкретного выпуска активов. В связи с чем, необходимым становится формирование дополнительных методических подходов к организации проведения анализа деятельности конкретных эмитентов, определения взаимосвязи между итогами работы эмитента и динамикой стоимости ЦФА, их доходности и т.д.

Для решения выявленных проблем и формирования оптимизированной системы оценки ЦФА рассмотрим комплекс мер, направленных на унификацию методологии и повышение прозрачности рынка.

В качестве первого из направлений развития практики оценки ЦФА можно выделить разработку и утверждение специализированного стандарта оценки ЦФА, который позволит проводить постоянный анализ ЦФА и определение возможностей для определения отдельных аспектов проведения оценки. В стандарте должны быть закреплены:

– критерии выбора методов оценки в зависимости от типа ЦФА (денежное требование, право участия в капитале);

– особенности расчета ставки дисконтирования, обязывающие учитывать премии за технологические, регуляторные и низколиквидные риски, специфичные для ЦФА;

– требования к описанию и оценке надежности базовой блокчейн-инфраструктуры.

В качестве второго из направлений повышения уровня эффективности развития методического обеспечения оценки ЦФА становится усиление регуляторных требований к раскрытию информации:

1. Необходимо внести изменения в нормативные акты Банка России, устанавливающие расширенный перечень раскрываемой информации для эмитентов ЦФА. Эмитенты должны быть обязаны публиковать не только условия выпуска, но и регулярную финансовую отчетность (по МСФО или РСБУ), бизнес-план, а также информацию о ключевых рисках, связанных с их деятельностью. Это создаст полноценную информационную базу для фундаментального анализа.

2. Немаловажным направлением становится решение проблемы организации и стимулирования развития вторичного рынка и методологии оценки ликвидности, что позволит рассматривать их как полноценный аналог традиционным инструментам инвестирования и формирования возможностей для совершенствования системы выстраивания оборачиваемости ЦФА в национальной экономике. Для этого необходимо содействовать интеграции площадок обращения ЦФА и созданию централизованного агрегатора данных о сделках.

В качестве четвертого направления предлагается создание профильной саморегулируемой организации (СРО) в сфере оценки ЦФА. Её деятельность может быть направлена на:

– разработку и актуализацию детальных методических рекомендаций для оценщиков;

– ведение реестра проведенных оценок (в обезличенном виде) для формирования базы рыночных данных;

– повышение квалификации оценщиков в области блокчейн-технологий и анализа эмитентов ЦФА.

Для обеспечения эффективного управления развитием оценочной деятельности в рамках рынка ЦФА для РФ сегодня могут стать актуальными следующие направления: формирование единого нормативно-правового документа, который будет ориентирован на регулирование практики использовании тех или иных показателей для оценки активов; формирование единого подхода к оценке детальности эмитентов и ликвидности конкретного ЦФА; развитие практики стимулирования вторичного оборота цифровых активов.

Заключение

ЦФА становится одним из важнейших направлений развития системы регулирования финансового рынка и достижения задач в области повышения объема торгов на нем, решения проблемы стимулирования развития финансовой деятельности отдельных экономических агентов и т.д.

Проведенное исследование подтверждает значительный инвестиционный потенциал цифровых финансовых активов в РФ. Сравнительный анализ на основе метода DCF демонстрирует более высокую доходность ЦФА по сравнению с безрисковыми ОФЗ, что компенсирует инвесторам повышенные риски данного класса активов.

Несмотря на перспективы рынка ЦФА, ключевыми проблемами его развития остаются отсутствие специализированных стандартов оценки, регуляторная неопределенность, недостаток информации об эмитентах, неразвитый вторичный рынок. Для решения этих проблем предложена разработка отдельного ФСО для ЦФА, усиление требований к раскрытию информации и создание отраслевой СРО оценщиков. Реализация этих мер позволит сформировать единую методологическую базу оценки ЦФА и будет способствовать устойчивому развитию данного сегмента финансового рынка.

Литература

1. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ (ред. от 25.10.2024) «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/ (дата обращения: 20.11.2026).

2. Проект методологии присвоения кредитных рейтингов по национальной шкале для Российской Федерации цифровым финансовым активам. Рейтинговое агентство «Эксперт РА». [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://ratings.ru/files/methodologies/2023/Draft_DFA_methodology_2023.pdf (дата обращения: 10.11.2025).

3. Рэнкинг ОИС ЦФА по количеству эмиссий за 12 месяцев 2024 года.

Cbonds. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://cbonds.ru/rankings/1037/3775/ (дата обращения: 20.11.2025).

4. ЦФА: риски и ограничения инструмента в России. Информационно-аналитический портал IF24. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.if24.ru/tsfa-riski-i-ogranicheniya-instrumenta-v-rossii/ (дата обращения: 20.11.2025).

5. Мнацаканян Л.С., Гамиловская А.А. Риски цифровых финансовых активов. // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 6–2. С. 345–352. [Электронный ресурс]. URL: https://vaael.ru/article/view?id=3540 (дата обращения: 20.11.2025).

6. Кашицын П., Михлина Е. Оценка рисков ЦФА: область применения кредитных рейтингов. Cbonds Review / «Эксперт РА», 2024. [Электронный ресурс]. URL: https://raexpert.ru/press/articles/kashicyn_mihlina_cbonds_may2024/ (дата обращения: 08.01.2025).

7. Рынок цифровых финансовых активов: рывок к триллиону. Аналитический обзор «Эксперт РА», 27.10.2024. [Электронный ресурс]. URL: https://raexpert.ru/researches/digital_fin_market_2024/ (дата обращения: 19.11.2025).

8. ЦФА в 2024 году – уверенный рост в турбулентное время. Аналитический комментарий АКРА, 04.09.2024. [Электронный ре-

сурс]. URL: https://acra-ratings.ru/research/2791/ (дата обращения: 20.11.2025).

9. Цифровые финансовые активы: обзор рынка в 2024 году. SberCIB Investment Research, 16.05.2024. [Электронный ресурс]. URL: https://sbercib.ru/publication/tsifrovie-finansovie-aktivi-obzor-rinka-v-2024-godu (дата обращения: 20.11.2025).

10. На рынке ЦФА в январе 2025 года появился 41 новый выпуск. Банковское обозрение / ЦФА ХАБ, 2025. [Электронный ресурс]. URL: https://bosfera.ru/press-release/na-rynke-cfa-v-yanvare-2025-goda-poyavilsya-41-novyy-vypusk (дата обращения: 20.11.2025).

11. Финансовый рынок: декабрь 2024. Аналитический обзор. (данные по доходности ОФЗ и структуре долгового рынка). [Электронный ресурс]. URL: https://fmlab.hse.ru/data/2025/01/18/1973309210/ (дата обращения: 20.11.2025).

12. Цифровизация и выпуск цифровых финансовых активов. Юрфирма «M.V. Legal», аналитическая статья, 2025. [Электронный ресурс]. URL: https://mv.legal/articles/cifrovizaciya-i-vypusk-cifrovyh-finansovyh-aktivov/ (дата обращения: 08.11.2025).

13. Что такое закон Меткалфа и почему он важен? Block-Chain24, аналитический материал по сетевым эффектам и оценке криптоактивов. [Электронный ресурс]. URL: https://www.block-chain24.com/articles/chto-takoe-zakon-metkalfa-i-pochemu-on-vazhen (дата обращения: 28.04.2025).

14. Новое золото. Цифровое будущее финансовых инструментов. Группа ТеДо, обзор по цифровым активам и международному регулированию. [Электронный ресурс]. URL: https://tedo.ru/digital-financial-assets (дата обращения: 28.04.2025).

15. ЦФА ведут на биржу// Эксперт. 28.10.2024. Публикация на сайте НАУФОР о трансформации ЦФА в биржевые цифровые свидетельства. [Электронный ресурс]. URL: https://naufor.ru/tree.asp?n=29145 (дата обращения: 28.04.2025).

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE VALUATION OF DIGITAL FINANCIAL ASSETS IN THE RUSSIAN FEDERATION: ANALYSIS AND APPLICATION CHALLENGES

Egorova D.A., Sokolova P.S.
Financial University under the Government of the Russian Federation

The article examines methodological approaches to the valuation of digital financial assets (DFAs) in the Russian Federation. It analyzes existing valuation methods–namely the income approach, comparative approach, network value method, and rating-based approach–taking into account the legal and technological specifics of DFAs. Using Alpha Bank's DFA as a case study, the discounted cash flow (DCF) method is applied, demonstrating higher returns compared to Russian federal loan bonds (OFZ). Key challenges in DFA valuation are identified: the absence of a unified valuation standard, regulatory uncertainty, low liquidity, and insufficient issuer disclosure. The authors propose measures to standardize valuation methodology, including the development of a dedicated federal valuation standard, enhanced disclosure requirements for issuers, and the establishment of a self-regulatory organization for DFA appraisers.

Keywords: digital financial assets, valuation methods, income approach, DCF, blockchain, regulation, liquidity, investment attractiveness

References

1. Federal'nyj zakon ot 31.07.2020 № 259-FZ (red. ot 25.10.2024) «O cifrovykh finansovykh aktivakh, cifrovoj valyute i o vnesenii izmenenij v otdel'nye zakonodatel'nye akty Rossijskoj Federacil». [Ehlektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358753/ (data obrashcheniya: 20.11.2026).

2. Proekt metodologii prisvoeniya kreditnykh rejtingov po nacional'noj shkale dlya Rossijskoj Federacii cifrovym finansovym aktivam. Rejtingovoe agentstvo «Ehkspert RA». [Ehlektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: https://ratings.ru/files/methodologies/2023/Draft_DFA_methodology_2023.pdf (data obrashcheniya: 10.11.2025).

3. Rehnking OIS CFA po kolichestvu ehmissij za 12 mesyacev 2024 goda.
Cbonds. [Ehlektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: https://cbonds.ru/rankings/1037/3775/ (data obrashcheniya: 20.11.2025).

4. CFA: riski i ogranicheniya instrumenta v Rossii. InformacionnO-analiticheskij portal IF24. [Ehlektronnyj resurs]. Rezhim dostupa: https://www.if24.ru/tsfa-riski-i-ogranicheniya-instrumenta-v-rossii/ (data obrashcheniya: 20.11.2025).

5. Mnacakanyan L.S., Gamilovskaya A.A. Riski cifrovykh finansovykh aktivov. // Vestnik Altajskoj akademii ehkonomiki i prava. 2024. № 6–2. S. 345–352. [Ehlektronnyj resurs]. URL: https://vaael.ru/article/view?id=3540 (data obrashcheniya: 20.11.2025).

6. Kashicyn P., Mikhlina E. Ocenka riskov CFA: oblast' primeneniya kreditnykh rejtingov. Cbonds Review / «Ehkspert RA», 2024. [Ehlektronnyj resurs]. URL: https://raexpert.ru/press/articles/kashicyn_mihlina_cbonds_may2024/ (data obrashcheniya: 08.01.2025).

7. Rynok cifrovykh finansovykh aktivov: ryvok k trillionu. Analiticheskij obzor «Ehkspert RA», 27.10.2024. [Ehlektronnyj resurs]. URL: https://raexpert.ru/researches/digital_fin_market_2024/ (data obrashcheniya: 19.11.2025).

8. CFA v 2024 godu – uverennyj rost v turbulentnoe vremya. Analiticheskij kommentarij AKRA, 04.09.2024. [Ehlektronnyj resurs]. URL: https://acra-ratings.ru/research/2791/ (data obrashcheniya: 20.11.2025).

9. Cifrovye finansovye aktivy: obzor rynka v 2024 godu. SberCIB Investment Research, 16.05.2024. [Ehlektronnyj resurs]. URL: https://sbercib.ru/publication/tsifrovie-finansovie-aktivi-obzor-rinka-v-2024-godu (data obrashcheniya: 20.11.2025).

10. Na rynke CFA v yanvare 2025 goda poyavilsya 41 novyj vypusk. Bankovskoe obozrenie / CFA KHAB, 2025. [Ehlektronnyj resurs]. URL: https://bosfera.ru/press-release/na-rynke-cfa-v-yanvare-2025-goda-poyavilsya-41-novyy-vypusk (data obrashcheniya: 20.11.2025).

11. Finansovyj rynok: dekabr' 2024. Analiticheskij obzor. (dannye po dokhodnosti OFZ i strukture dolgovogo rynka). [Ehlektronnyj resurs]. URL: https://fmlab.hse.ru/data/2025/01/18/1973309210/ (data obrashcheniya: 20.11.2025).

12. Cifrovizaciya i vypusk cifrovykh finansovykh aktivov. Yurfirma «M.V. Legal», analiticheskaya stat'ya, 2025. [Ehlektronnyj resurs]. URL: https://mv.legal/articles/cifrovizaciya-i-vypusk-cifrovyh-finansovyh-aktivov/ (data obrashcheniya: 08.11.2025).

13. Chto takoe zakon Metkalfa i pochemu on vazhen? Block-Chain24, analiticheskij material po setevym ehffektam i ocenke kriptoaktivov. [Ehlektronnyj resurs]. URL: https://www.block-chain24.com/articles/chto-takoe-zakon-metkalfa-i-pochemu-on-vazhen (data obrashcheniya: 28.04.2025).

14. Novoe zoloto. Cifrovoe budushchee finansovykh instrumentov. Gruppa TEDo, obzor po cifrovym aktivam i mezhdunarodnomu regulirovaniyu. [Ehlektronnyj resurs]. URL: https://tedo.ru/digital-financial-assets (data obrashcheniya: 28.04.2025).

15. CFA vedut na birzhu// Ehkspert. 28.10.2024. Publikaciya na sajte NAUFOR o transformacii CFA v birzhevye cifrovye svidetel'stva. [Ehlektronnyj resurs]. URL: https://naufor.ru/tree.asp?n=29145 (data obrashcheniya: 28.04.2025).

Совершенствование механизма приемки результатов государственных контрактов: финансово-управленческие аспекты

Караваева Екатерина Петровна,
магистрант, группа ЗГМУмд-123, Институт экономики и туризма,
ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»,
E-mail: Sura823@list.ru

В статье исследуется проблема организационно-управленческой оптимизации заключительной стадии контрактного цикла в системе государственных закупок – приемки результатов. Актуальность работы обусловлена наличием системного противоречия между императивными нормативными требованиями к коллегиальности и экспертизе приемки и экономической нецелесообразностью их реализации в условиях территориально распределенных бюджетных учреждений, что порождает значительные финансовые риски и ослабляет контрольную среду. Цель исследования заключается в разработке и теоретическом обосновании комплексной модели, разрешающей данное противоречие. Методологическую основу составляют системный подход, сравнительный и ситуационный анализ, а также концепции адаптивного управления и управления по результатам в публичном секторе. Научная новизна заключается в интеграции процессного и кадрового подходов в рамках двухуровневой модели, предполагающей внедрение мобильных экспертных комиссий и реализацию целевой программы обучения персонала, подкрепленной системой количественных показателей эффективности. В результате предложена методика оценки ожидаемого экономического эффекта, апробированная на примере ГБУ «Автомобильные дороги» г. Москвы, что подтверждает практическую значимость исследования и потенциал тиражирования модели в иных распределенных государственных структурах для повышения обоснованности бюджетных расходов.

Ключевые слова: государственные закупки, контрактная система, приемка товаров, бюджетная эффективность, финансовый контроль, адаптивное управление, ключевые показатели эффективности, управление рисками.

Введение

Значимость этапа приемки результатов исполнения государственного контракта определяется его ключевой ролью в обеспечении конечной эффективности использования бюджетных ассигнований, являясь финальным фильтром перед осуществлением платежа [1].

Несмотря на масштабную цифровизацию и детальную правовую регламентацию закупочного процесса, практическая реализация приемочных процедур в крупных учреждениях с разветвленной территориальной структурой сопряжена с устойчивыми организационными проблемами. Эти проблемы формируют «слепые зоны» финансового контроля и повышают риски бюджетных потерь [2].

В научной литературе вопросы приемки традиционно рассматриваются через призму правового согласия или аудита эффективности [1, 3].

Однако организационно-управленческие аспекты, связанные с внутренней оптимизацией данного процесса на микроуровне отдельного учреждения, остаются недостаточно изученными. Возникает научная проблема, заключающаяся в разрыве между формальными нормативными требованиями и экономико-управленческой логикой их практического воплощения в распределенных системах.

В связи с этим цель настоящего исследования состоит в разработке и теоретическом обосновании организационно-управленческой модели оптимизации механизма приемки, направленной на преодоление указанного разрыва.

Для достижения поставленной цели решается комплекс взаимосвязанных задач:

– анализ нормативно-технологического контекста приемки в аспекте финансового контроля; выявление и систематизация практических проблем и порождаемых ими финансовых рисков;

– конструирование оптимизационной модели, синтезирующей инструменты адаптивного управления и развития человеческого капитала;

– формирование системы ключевых показателей для оценки эффективности предлагаемых решений.

Методологический фундамент исследования образован системным подходом, методами сравнительного и ситуационного анализа. Теоретической опорой выступают концепции адаптивного управления и управления по результатам в публичном секторе [9, 11].

Научная новизна работы проявляется в разработке двухуровневой модели, интегрирующей процессный и кадровый аспекты оптимизации. Новизна заключается в предложении механизма гибкого, ситуативного формирования экспертных комиссий на основе принципа мобильности, дополненного программой целевого обучения, а также в разработке системы количественных индикаторов, позволяющих оценивать влияние организационных изменений на финансовую результативность.

Теоретико-правовые основы организации приемки и управленческий контекст

Современное состояние контрактной системы в Российской Федерации характеризуется интенсивной цифровой трансформацией, в рамках которой механизмы приемки рассматриваются как ключевой инструмент обеспечения прозрачности и противодействия нецелевому расходованию средств [4].

Правовой каркас процедуры образуют положения Федерального закона № 44-ФЗ, закрепляющие требования к коллегиальности приемки и обязательному проведению экспертизы в установленных случаях [5].

Важным шагом к унификации учетных процессов стало введение унифицированной формы акта приемки (0510452), обязательной к применению с 2024 года [6].

Данный документ, функционирующий преимущественно в электронной форме, призван стандартизировать первичный учет и обеспечить его интеграцию с системами казначейского сопровождения.

Параллельно в правовом поле закреплен институт обязательного электронного актирования для широкого спектра закупок, реализуемый через Единую информационную систему (ЕИС) [5].

Этот механизм минимизирует временные издержки документооборота и обеспечивает юридическую значимость посредством усиленной квалифицированной электронной подписи. На региональном уровне эффективность взаимодействия зачастую повышается благодаря интеграции с локальными автоматизированными системами, такими как АИС «Портал поставщиков» в Москве, которые организуют сквозной электронный документооборот [7].

Таким образом, созданная нормативно-технологическая инфраструктура формирует формальные предпосылки для минимизации финансовых рисков.

В теоретическом плане оптимизация процессов в публичном секторе опирается на ряд концепций. Концепция адаптивного управления акцентирует необходимость гибкости организационных структур, их способности к оперативной реконфигурации в ответ на изменяющиеся внутренние и внешние условия, что противопоставляется ригидной бюрократической модели [9].

Применительно к приемке это предполагает переход от статичных, постоянно действующих комиссий к динамичным, мобильным экспертным группам. Дополняющей является концепция управления по результатам, фокусирующаяся на достижении измеримых целевых показателей эффективности использования ресурсов [11].

Ее внедрение требует разработки системы ключевых показателей (KPI), смещающей акцент с контроля процедур на оценку содержательных результатов, таких как сокращение финансовых потерь и повышение качества закупаемых активов.

Организационные дисфункции и порождаемые риски в распределенных учреждениях

Несмотря на развитый нормативно-технологический каркас, его практическая имплементация в крупных учреждениях с территориально обособленными подразделениями выявляет существенные организационные дисфункции. Содержание постоянно действующих полнофункциональных комиссий в каждом структурном звене для решения эпизодических задач является экономически неэффективным и организационно обременительным.

Первостепенным является риск акцепта некондиционных или несоответствующих контрактным условиям товаров, что ведет к прямым бюджетным потерям и потенциальным судебным издержкам. Во-вторых, децентрализация процесса без единых стандартов и адекватного контроля подрывает последовательность процедуры, существенно затрудняя последующий финансовый аудит и работу внутренних контрольных органов [2].

Таким образом, цифровые инструменты, повышающие прозрачность на макроуровне, не разрешают фундаментальных организационных проблем на микроуровне, что в совокупности снижает эффективность всей системы финансового контроля.

Концептуальная модель оптимизации: синтез адаптивного управления и развития человеческого капитала

В ответ на выявленные проблемы предлагается двухуровневая модель оптимизации, интегрирующая инструменты организационного проектирования (процессный уровень) и кадровой политики (уровень человеческого капитала). Общая логика модели направлена на обеспечение нормативной коллегиальности и экспертизы через гибкие, экономически целесообразные механизмы.

Процессный уровень модели основывается на принципах адаптивного управления и предполагает замену статичных комиссий на мобильные экспертные группы (МЭГ).

Эти группы формируются из высококвалифицированных специалистов центрального аппарата и ключевых филиалов на ситуативной основе, в ответ на заявку подразделения-получателя.

Критерии отбора экспертов включают профильное образование, значительный практический стаж, успешное прохождение специализированного обучения и безупречную дисциплинарную историю.

Кадровый уровень модели фокусируется на развитии человеческого капитала как основы для обеспечения работы процессного уровня. Ключевым инструментом выступает целевая образовательная программа «Организация приемки в контрактной системе: правовые основы и практические аспекты», реализуемая на базе корпоративного учебного центра учреждения.

Программа структурирована вокруг нескольких содержательных блоков: глубокое изучение нормативно-правового регулирования; освоение методик визуального и функционального контроля для различных категорий товаров; отработка навыков работы в ЕИС, включая электронное актирование и оформление рекламаций; управление рисками на этапе приемки; разбор кейсов типовых нарушений и судебной практики. Итоговая аттестация слушателей создает внутренний кадровый резерв для комплектования мобильных экспертных групп, что соответствует тренду на непрерывное профессиональное развитие государственных служащих как элементу эффективной администрации [10].

Система оценки эффективности и расчет ожидаемого результата

Для перехода к управлению по результатам и объективной оценке последствий внедрения модели разработана система ключевых показателей эффективности (KPI), охватывающая процессные, финансовые и качественные аспекты. К процессным индикаторам относятся средний срок проведения приемки от момента поставки и доля контрактов, приемка по которым осуществлена с участием МЭГ или специально подготовленного персонала. Финансовая группа показателей включает расчет сокращения операционных затрат на содержание приемочных структур, динамику снижения прямых потерь от принятия некондиционных товаров и коэффициент своевременности осуществления платежей.

Качественная составляющая оценивается через количество претензий и судебных споров, связанных с качеством поставок, а также через индекс удовлетворенности внутренних подразделений-заказчиков.

На основе экспертной оценки и ретроспективного анализа данных ГБУ «Автомобильные дороги» произведен расчет ожидаемого экономического эффекта.

Содержание постоянных комиссий в десяти обособленных подразделениях оценивается в 2,4 млн рублей годовых затрат. Внедрение модели с формированием МЭГ и обучением двадцати специалистов предполагает единовременные инвестиции в размере 0,8 млн. рублей и последующие ежегодные эксплуатационные расходы порядка 0,5 млн. рублей.

Прямой годовой экономический эффект от оптимизации штатной структуры, таким образом, составит 1,9 млн рублей. Учет косвенного эффекта от снижения потерь вследствие минимизации случаев приемки бракованной продукции (оцениваемого дополнительно в 0,3 млн. рублей ежегодно) позволяет прогнозировать совокупный годовой экономический результат на уровне 2,2 млн. рублей, что подтверждает практическую целесообразность предлагаемых мер.

Заключение

Проведенное исследование позволяет констатировать, что существующий механизм приемки результатов государственных контрактов, несмотря на развитую цифровую инфраструктуру, демонстрирует ограниченную эффективность в условиях территориально распределенных учреждений из-за фундаментального организационного противоречия.

В качестве научного результата разработана и теоретически обоснована двухуровневая оптимизационная модель, синтезирующая подходы адаптивного управления и развития человеческого капитала.

Модель предлагает практический механизм разрешения выявленного противоречия через внедрение мобильных экспертных групп и реализацию целевой образовательной программы. Важным элементом работы является разработка системы количественных показателей эффективности и методики оценки ожидаемого экономического эффекта, что обеспечивает переход от процессного контроля к управлению по результатам.

Практическая значимость исследования подтверждается его адаптацией к условиям крупного распределенного учреждения – ГБУ «Автомобильные дороги», – а также расчетами, свидетельствующими о существенном потенциале экономии бюджетных средств.

Предложенная модель обладает свойствами тиражируемости и может быть применена в иных государственных и муниципальных учреждениях со схожей организационной структурой.

Перспективными направлениями дальнейших исследований представляются проведение пилотной апробации модели с последующим сравнительным анализом ключевых показателей, разработка типовых регламентных документов для ее внедрения в различных отраслях, а также изучение возможностей применения технологий искусственного интеллекта для автоматизации предварительной экспертизы сопроводительной документации.

Литература

1. Квитко А.А. Аудит эффективности в сфере государственных закупок: методология и практика // Финансы. 2021. № 8. С. 110–115.

2. Гусев А.А. Управление рисками в системе государственных закупок: монография. М.: Проспект, 2020. 185 с.

3. Богачева Т.А. Правовые проблемы приемки товаров, работ и услуг по государственному контракту // Административное право и процесс. 2022. № 5. С. 44–48.

4. Буркова С.И., Зенкин Д.В. Цифровая трансформация государственных закупок: вызовы и перспективы // Вопросы государственного и муниципального управления. 2023. № 1. С. 78–99.

5. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (ред. от 04.11.2023). Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

6. Приказ Минфина России от 15.04.2021 № 61н «Об утверждении форм первичных учетных документов…». Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».

7. Официальный портал Мэра и Правительства Москвы. Портал поставщиков. URL: https://market.zakupki.mos.ru (дата обращения: 15.03.2024).

8. Петров К.В. Адаптивные модели управления в публичном секторе: теория и практика // Вопросы государственного и муниципального управления. 2022. № 3. С. 87–102.

9. Смирнова О.С. Непрерывное образование государственных гражданских служащих: новые вызовы // Человек и труд. 2023. № 1. С. 15–21.

10. Федорова Л.П. Управление по результатам в бюджетной сфере: российский и зарубежный опыт // Экономика и управление. 2021. № 4 (182). С. 52–58.

IMPROVING THE ACCEPTANCE MECHANISM FOR PUBLIC CONTRACT RESULTS: FINANCIAL AND MANAGERIAL ASPECTS

Karavaeva E.P.
Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolai Grigorievich Stoletov

The article investigates the problem of organizational and managerial optimization of the final stage of the contract cycle in the public procurement system-the acceptance of results. The relevance of the work stems from a systemic contradiction between the imperative regulatory requirements for the collegiality and expert assessment of acceptance and the economic inexpediency of their implementation in the context of territorially distributed budgetary institutions. This contradiction generates significant financial risks and weakens the control environment. The aim of the study is to develop and theoretically substantiate a comprehensive model that resolves this contradiction. The methodological framework consists of the systems approach, comparative and situational analysis, as well as the concepts of adaptive management and performance management in the public sector. The scientific novelty lies in the integration of process and personnel approaches within a two-level model, which involves the implementation of mobile expert commissions and a targeted staff training program, supported by a system of quantitative performance indicators. As a result, a methodology for assessing the expected economic effect is proposed, tested using the example of the Moscow State Budgetary Institution "Avtomobilnye Dorogi" (Motor Roads). This confirms the practical significance of the study and the potential for replicating the model in other distributed state structures to enhance the justification of budget expenditures.

Keywords: public procurement, contract system, acceptance of goods, budgetary efficiency, financial control, adaptive management, Key Performance Indicators (KPI), risk management.

References

1. Kvitko A.A. Performance Audit in Public Procurement: Methodology and Practice // Finance. 2021. No. 8. pp. 110–115.

2. Gusev A.A. Risk Management in the Public Procurement System: Monograph. Moscow: Prospect, 2020. 185 p.

3. Bogacheva T.A. Legal Issues of Acceptance of Goods, Works, and Services under a Government Contract // Administrative Law and Process. 2022. No. 5. pp. 44–48.

4. Burkova S.I., Zenkin D.V. Digital Transformation of Public Procurement: Challenges and Prospects // Issues of Public and Municipal Administration. 2023. No. 1. pp. 78–99. 5. Federal Law of 05.04.2013 No. 44-FZ "On the Contract System in the Sphere of Procurement of Goods, Works, and Services for Ensuring National and Municipal Needs" (as amended on 04.11.2023). Accessed from the ConsultantPlus reference and legal system.

6. Order of the Ministry of Finance of Russia of 15.04.2021 No. 61n "On Approval of the Forms of Primary Accounting Documents…". Accessed from the ConsultantPlus reference and legal system.

7. Official Portal of the Mayor and Government of Moscow. Supplier Portal. URL: https://market.zakupki.mos.ru (accessed: 15.03.2024).

8. Petrov K.V. Adaptive Management Models in the Public Sector: Theory and Practice // Issues of Public and Municipal Administration. 2022. No. 3. Pp. 87–102.

9. Smirnova O.S. Continuous Education of State Civil Servants: New Challenges // Man and Labor. 2023. No. 1. Pp. 15–21.

10. Fedorova L.P. Performance-Based Management in the Budget Sphere: Russian and Foreign Experience // Economics and Management. 2021. No. 4 (182). Pp. 52–58.

Анализ системы мониторинга санкционных рисков в банковском секторе Республики Татарстан: сравнение LLM и риск-офицера

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

Цель – оценить систему мониторинга санкционных рисков в банковском секторе Республики Татарстан и сравнить эффективность больших языковых моделей (LLM) и риск-офицера в валидации внешнеэкономических операций. Методология: статистика ФТС России и Росстата, материалы Национального банка по Республике Татарстан, регламенты ЕС, США и Великобритании, профильные исследования за 2022–2025 годы. Показаны смещение торговли РФ к Азии, рост оборота РТ до 16,2 млрд долл. и расширение географии до 136 стран; региональные банки сохраняют ключевую роль в расчетах и комплаенсе. LLM эффективны для триажа, извлечения атрибутов из документов и первичного пояснения совпадений, но в кейсах владения и контроля, лицензий и исключений, экспортного контроля и признаков обхода требуется правовая квалификация риск-офицера. Предложена гибридная архитектура «LLM + риск-офицер» с журналированием, ретро-валидацией, управлением модельным риском и формализованными порогами эскалации. Определены KPI: Precision и Recall, FPR и FNR, latency, доля эскалаций и воспроизводимость решений. Практическая значимость – сокращение транзакционных издержек и регуляторных рисков при соблюдении 115-ФЗ и экстерриториальных ограничений.

Ключевые слова: санкции; комплаенс; 115-ФЗ; Машинное обучение; риск-офицер; транзакционный мониторинг; Татарстан; внешняя торговля; валидация; экспортный контроль.

Санкционные ограничения 2022–2025 гг. существенно изменили внешнеэкономические цепочки и повысили требования к санкционному комплаенсу в банках. На фоне переориентации торговли и усложнения расчётных маршрутов возрастает нагрузка на валидацию участников сделки, документов и признаков обхода.

Республика Татарстан характеризуется высокой внешнеторговой активностью и диверсифицированной промышленной базой. В 2024 г. внешнеторговый оборот РТ достиг 16,2 млрд долл. (+12,2% г/г), география партнёров – 136 стран, что усиливает потребность в быстрых и воспроизводимых процедурах мониторинга.

Нормативная среда многослойна: 115-ФЗ и разъяснения Банка России [1]; регламенты ЕС (включая № 833/2014) [21], программы OFAC [25] и руководства OFSI [26]. При внедрении ИИ дополнительно актуальны требования к объяснимости и управлению модельным риском (EBA, FSB, NIST) [20, 22–24].

Цель статьи – оценить систему мониторинга санкционных рисков в банковском секторе Республики Татарстан и сопоставить вклад LLM и риск-офицера в валидации внешнеэкономических операций.

Внешняя торговля РФ и доля Республики Татарстан (2022–2025)

В 2022–2025 гг. внешняя торговля РФ прошла фазу перенастройки географии и расчётных механизмов при смещении в сторону азиатских направлений.

В 2023 г. стоимостный экспорт сократился примерно до 425 млрд долл., импорт вырос до ~285 млрд долл., что отражало ценовой фактор и перестройку маршрутов [5].

За 2024 г. ФТС зафиксировала стабилизацию: экспорт 433,9 млрд долл., импорт 283,0 млрд долл., товарооборот 716,9 млрд долл. [6].

В 1 полугодии 2025 г. экспорт и импорт составили 195,5 и 131,6 млрд долл.; профицит сужается [14, 15].

В структуре направлений снизилась роль ЕС и выросла доля азиатских партнёров; в числе крупнейших партнёров – КНР, Турция, Индия, Беларусь и Казахстан [6].

Санкционный контур и экспортный контроль усилили требования к проверке юрисдикций, номенклатуры и финансовых маршрутов, что повышает долю «пограничных» кейсов для банков.

Татарстан демонстрирует рост оборота: 16,2 млрд долл. в 2024 г. и расширение географии до 136 стран. Это увеличивает долю многоязычных документов и проверок по транзиту/реэкспорту для региональных банков.

Рост внешней торговли региона связан с отраслевой структурой и адаптацией логистики и расчётов; для банков это означает рост операционных нагрузок и потребность в унифицированных чек-листах.

Таблица 1 обобщает ключевые показатели экспорта и импорта РФ за 2022–2025 гг. и используется для контекстной оценки нагрузки на санкционный мониторинг (рис. 1).

Таблица 1. Показатели экспорта/импорта РФ за 2022–2025 гг.

Год	Экспорт, млрд $ (исп.)	Импорт, млрд $ (исп.)	Источник
2022	589	238	Оперативные оценки
2023	425	285	Интерфакс/ФТС [5, 19]
2024	433,9	283,0	ФТС [6, 19]
2025 I пол.	195,5	131,6	Оперативные данные [14, 15]

(Составлено авторами).

В качественном плане ключевые тенденции – сдвиг географии торговли, ценовой фактор и усложнение импортных цепочек; для комплаенса это означает рост операций с неоднородным рисковым профилем.

Сдвиг географии повышает долю операций по юрисдикциям, где важны проверки на реэкспорт и конечное использование.

Рисунок 1. Экспорт и импорт РФ (используемые значения)

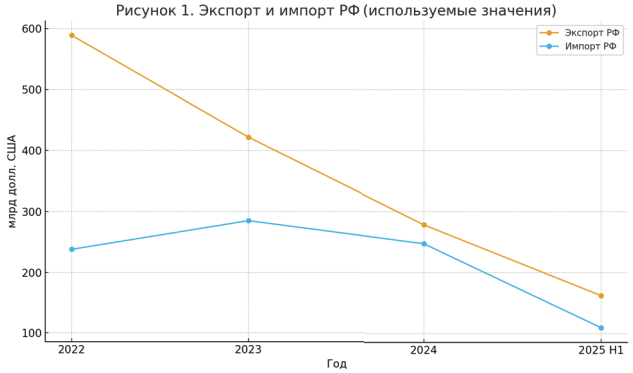


Рис. 1. Экспорт и импорт РФ (составлено авторами)

Ценовой фактор влияет на стоимостные показатели и нагрузку на расчётный контур, но не отменяет санкционных ограничений по товарам и услугам.

Усложнение цепочек поставок повышает требования к качеству документов и идентификации участников сделки.

Рост роли отдельных стран-партнёров повышает значимость стандартов документирования и единообразия решений.

Оценочно доля РТ в общероссийском товарообороте составляет около 3% (табл. 2, рис. 2).

Таблица 2. Доля РТ в общероссийских трендах

Год	Оборот РТ, млрд $	Доля в РФ, %	Источник
2022	12,5 (диапазон 12–13)	≈2–3	Оценка по сообщениям Минэкон. РТ/Росстат
2023	14,4	≈2,8	Доклады правительства РТ
2024	16,2	≈3,1	Рост +12,2% г/г
2025*	17,5	≈3,0	Прогноз на год

* Прогнозная оценка на основе динамики 2024 г

(Составлено авторами).

Рисунок 2. Внешнеторговый оборот Республики Татарстан

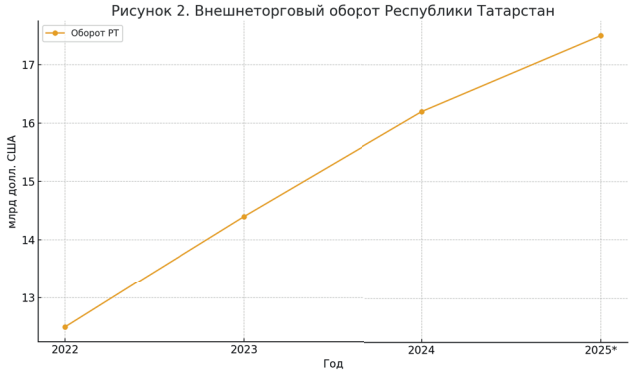


Рис. 2. Внешнеторговый оборот Республики Татарстан (оценка)

Прогноз по РТ на 2025 г. – оборот на уровне 17–18 млрд долл. при сохранении географии и конъюнктуры; это поддерживает высокую нагрузку на мониторинг.

Для мониторинга критична сегментация операций по стране, товару и признакам транзита/реэкспорта: для низкого риска – ускоренный маршрут, для повышенного – расширенная проверка документов, бенефициаров, лицензий и исключений.

Основные контрагенты Республики Татарстан и санкционный статус стран

В условиях 2022–2025 гг. внешнеэкономическая сеть РТ смещается в сторону стран Азии и Евразии при сохранении ограниченного импорта технологий из ЕС; санкционный статус партнёров неоднороден (табл. 3).

Для РТ сохраняют значение рынки ЕАЭС, Турции и КНР; для банков это означает рост операций с разнородными документами и повышенное внимание к рискам обхода [18].

Центральноазиатское направление усиливает риски транзита и реэкспорта, что требует проверок конечного использования и бенефициаров [2].

Таблица 3. Контрагенты РТ

Группа стран	Характер взаимодействия	Санкционный статус
ЕС	Импорт оборудования и комплектующих	Санкции ЕС (ограничения на технологии и финансы)
США, Канада, Австралия, Япония, Великобритания	Финансы, технологии, услуги	Широкие санкционные программы
Китай, Турция, Индия	Рост торговли, переориентация логистики	Не присоединились к санкциям ЕС/США
Беларусь, Казахстан, Узбекистан	Производственные и логистические цепочки	Не присоединились к санкциям ЕС/США

(Составлено авторами)

Импорт из ЕС по ряду высокотехнологичных позиций сопряжён с ограничениями и исключениями; требуется строгая проверка товарных кодов, сервисных услуг и лицензий [13].

На практике целесообразна матрица критериев: для ЕС/англосаксонских юрисдикций – участники, секторальные запреты и номенклатура; для ЕАЭС/ЦА – транзит, реэкспорт и конечные пользователи.

Расширение связей со странами исламского мира может увеличивать географию сделок, но не снижает требований к санкционному и экспортному контролю [18].

Роль банков Татарстана во внешнеторговых расчетах

Региональные банки Республики Татарстан обеспечивают сопровождение внешнеторговых операций корпоративных клиентов и несут ключевую нагрузку по валютному контролю и санкционному комплаенсу.

Банковский сектор Татарстана обслуживает промышленный регион с высокой внешнеторговой активностью, что увеличивает поток операций, требующих комплаенс-проверок [3].

Ключевые функции банков РТ во внешнеторговом контуре включают расчёты, документарные операции, экспортное финансирование, валютный контроль и санкционный комплаенс.

1. **Платёжная инфраструктура и расчёты.** Проведение трансграничных платежей, организация выплат по контрактам в иностранных валютах.
2. **Документарные операции.** Аккредитивы, инкассо, банковские гарантии, подтверждения и возобновляемые схемы.
3. **Экспортный и предэкспортный контур.** Кредиты на пополнение оборотного капитала под экспортные контракты, факторинг, страхование кредитных рисков при участии агентств и страховщиков.
4. **Валютный контроль и комплаенс.** Проверка паспортов сделок и документов по контрактам, контроль сроков репатриации выручки, анализ целевого назначения платежей, скрининг контрагентов и бенефициаров.

Сеть региональных и федеральных банковских подразделений позволяет масштабировать сопровождение операций при росте оборота.

Мониторинг санкционных рисков: LLM против риск-офицера

Санкционный мониторинг включает скрининг по перечням, контроль стран и секторов, проверку номенклатуры и экспортного контроля, анализ документов и мотивировку решения. LLM целесообразно применять для триажа и извлечения атрибутов; финальная правовая квалификация остаётся за риск-офицером.

Ключевые требования к внедрению ИИ в комплаенсе – объяснимость, журналирование, контроль дрейфа данных и процедуры пересмотра решений [20, 22–24].

Критерии сравнения

LLM ускоряют обработку документов и могут снижать долю ложных срабатываний при корректных данных и настройке; сложные кейсы (владение/контроль, лицензии и исключения, экспортный контроль, признаки обхода) требуют риск-офицера (табл. 4).

Таблица 4. Метрики: Precision, Recall, FPR/FNR, Latency и удельная стоимость обработки кейса

Критерий	LLM-модели	Риск-офицер
Скорость первичного скрининга	Очень высокая; потоковая обработка, масштабируемость	Ограничена числом аналитиков
Интерпретация сложного контекста	Неустойчива без тонкой настройки; риск ошибок интерпретации	Высокая при наличии опыта и документов

Окончание

Критерий	LLM-модели	Риск-офицер
Ложные срабатывания	Снижаются при обучении; чувствительны к дрейфу данных	Ниже в нестандартных кейсах, выше – в больших потоках
Объяснимость	Требует RAG (Генерация с дополненной выборкой) и ссылок на нормы	Естественная, но зависит от регламента
Стоимость на кейс	Низкая при большом объёме	Выше из-за трудозатрат
Риски	Мисинтерпретация норм, уязвимости данных	Человеческие ошибки, непоследовательность

(Составлено авторами)

Регуляторы подчеркивают необходимость управляемого жизненного цикла моделей и документирования решений; непрозрачные решения неприемлемы без процедур контроля [20, 22–24].

Процессная архитектура гибридного мониторинга

Критичные случаи требуют «человека в контуре»: LLM формирует гипотезу и черновую мотивировку, риск-офицер проверяет документы и несёт ответственность за итоговое заключение.

Уровень 0 – скоринг/LLM-триаж: потоковый скрининг контрагентов и платежей; извлечение сущностей и сопоставление с санкционными списками.

Уровень 1 – LLM + правила: контекстная проверка документов, географии, отраслевых кодов и признаков обхода.

Уровень 2 – риск-офицер: валидация «серых» кейсов, лицензий, исключений и сложных бенефициаров.

Уровень 3 – комитет: формализация решения, кейс-лог, уведомления по 115-ФЗ; обучение модели на резолюциях.

Сравнение показывает комплементарность: LLM дают выигрыш в скорости, а риск-офицер обеспечивает устойчивую правовую квалификацию и единообразие решений; качество поддерживается метриками, ретро-валидацией и контролем дрейфа.

Скорость. LLM сокращает время первичного разбора и сборки доказательной базы по документам, повышает пропускную способность без линейного роста штата.

Качество. По задачам санкционного скрининга и идентификации совпадений методы обработки текстов и LLM снижают долю ложноположительных срабатываний и повышают полноту выявления сравнительно с простыми алгоритмами сопоставления строк.

Объяснимость. Требование надзора и комплаенс-функции – понятная логика решения. Международные регуляторы акцентируют риски «чёрного ящика» и призывают к методам объяснимости, документированным порогам и процедурам пересмотра. Следовательно, любая LLM-доработка должна быть снабжена протоколом мотивировки и ссылками на нормы.

Уязвимости. Ошибки интерпретации и «галлюцинации», зависимость от вендора и архитектуры, новые угрозы кибербезопасности. Профиль риска возрастает при слабом управлении доступами и данных. Публичные источники подчёркивают также системные риски «стадного поведения» моделей и высокой зависимости от общих поставщиков.

Роль риск-офицера. Не подлежит замене в спорных и нетиповых ситуациях. Обеспечивает финальную правовую квалификацию, проверку документов по экспортному контролю, трактовку исключений и лицензий, а также обучение модели на локальных кейсах и ретро-валидацию. Эта роль укрепляется новыми руководствами EBA, которые требуют единых стандартов управления и контроля.

Методика внедрения гибридной модели

1. Контур данных и источников: единое хранилище перечней и нормативных текстов с версионированием и регулярной синхронизацией.
2. Каскад проверки: LLM-триаж -> правила/перечни -> эскалация риск-офицеру -> при необходимости комитет.
3. Метрики: точность/полнота, FPR/FNR, среднее время обработки и удельная стоимость; регулярный аудит метрик.
4. Объяснимость и журналирование: мотивировка с отсылками к документам и нормам; хранение трасс; контроль дрейфа.
5. Ретро-валидация: периодический пересмотр порогов на размеченных кейсах и независимые контрольные выборки.
6. Роли: LLM – скорость и масштаб, риск-офицер – финальная квалификация и обучение на локальных кейсах.
7. Безопасность: управление доступами, стресс-тесты устойчивости и учёт вендорных рисков [22].

Итоговая архитектура – «LLM + риск-офицер» с журналированием, ретро-валидацией и измеримыми KPI.

Исходы и последствия проверки: эффекты и рекомендации

Положительные эффекты

Повышение эффективности обработки: ускорение разбора документов и первичного триажа.

Снижение ложных тревог: уменьшение «шума» алертов при корректных данных и порогах.

Доказуемость решений: мотивировка и журналирование облегчают проверку и пересмотр.

Соответствие 115-ФЗ: гибридный процесс поддерживает требования ПВК и документирование.

Негативные эффекты

Риск ложных блокировок и задержек в спорных кейсах.

Рост затрат на инфраструктуру, интеграцию, обучение и контроль качества.

Модельные риски: дрейф данных, зависимость от поставщиков, уязвимости.

Правовые риски по лицензиям/исключениям и экспортному контролю без участия офицера.

Предлагаемая рамка управления качеством

Метрики: precision/recall, FPR/FNR, время обработки и стоимость кейса; для критичных сегментов – минимум полноты при ограничении FPR.

Пороги и каскады: пороги по странам/товарам; «серые» кейсы – эскалация с мотивировкой.

Данные и версии: единая «истина» для перечней и справочников, контроль источников и план отката.

Объяснимость и журналирование: мотивировка с привязкой к документам клиента и нормам; хранение логов.

Ретро-валидация: пересмотр порогов и тесты по стресс-кейсам.

Границы автоматизации: типовые кейсы – автоматике; лицензии/исключения и экспортный контроль – риск-офицеру.

Рекомендации для банков Республики Татарстан

1. Гибридная архитектура «LLM + риск-офицер»: LLM – извлечение атрибутов и черновая мотивировка; офицер – спорные кейсы и финальное заключение.
2. Синхронизация с 115-ФЗ и разъяснениями Банка России: актуальные требования KYC/EDD и документирование решений.
3. Подготовка к подходам EBA/NIST: объяснимость, журналирование и управление модельным риском [20, 23–24].
4. Управление модельным риском: мониторинг дрейфа, аудит метрик, план отката версий, контроль вендорных зависимостей [22].
5. Экспортный контроль и перечни: актуальные тексты ограничений и справочники чувствительной номенклатуры в контуре проверки.
6. Экономика процесса: KPI по сегментам риска и контроль затрат на ИТ/обучение.
7. Коммуникации с клиентами: чек-листы документов и механизм быстрых уточнений.
8. Локальная технологическая база: импортонезависимые решения AML/скрининга и интеграция с процессом эскалации.

Гибридная система формирует доказуемость решения и снижает риск претензий при проверках за счёт мотивировок и журналирования.

Эффект гибридной модели зависит от качества данных, дисциплины версионирования и регулярной ретро-валидации.

Заключение

Санкционная трансформация 2022–2025 гг. повысила сложность комплаенса внешнеэкономических операций. Для Татарстана рост оборота и географии партнёров увеличивает поток «пограничных» кейсов.

По макродинамике фиксируется стабилизация оборота при смещении географии торговли в сторону Азии.

По режимам: для ЕС и англосаксонских юрисдикций доминируют секторальные и товарные ограничения; для Азии и ЕАЭС – риски транзита и реэкспорта.

По процессу: региональные банки совмещают расчётные функции с валютным контролем и санкционным мониторингом.

По технологиям: LLM эффективны в триаже и извлечении атрибутов, но правовая квалификация сложных кейсов требует риск-офицера.

Практически целесообразно закрепить «человека в контуре», измерять качество через метрики, вести журнал мотивировок и проводить ретро-валидацию порогов.

Литература

1. Федеральный закон № 115-ФЗ от 07.08.2001 «О противодействии легализации доходов…». // Официальный интернет-портал правовой информации. URL: https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102072376 (дата обращения: 11.11.2025).
2. Бабаев К.В. Россия и Центральная Азия: тренды и перспективы / К.В. Бабаев // Евразийские исследования. – 2024. – № 1. – С. 17–23. – DOI 10.24412/cl-37229–2024–1–17–23. – EDN HHVAHD.
3. Банк России. Профиль экономики Республики Татарстан. // Банк России, 2025. URL: https://www.cbr.ru/tatarstan/ekonom_profil/ (дата обращения: 11.11.2025).
4. Diasoft Digital Q.Risk&Compliance: платформа для управления рисками и комплаенс. // Diasoft, 2025. URL: https://www.diasoft.ru/platform/q-risk-compliance/ (дата обращения: 11.11.2025).
5. Интерфакс: внешняя торговля РФ в 2023. // Интерфакс, 2024. URL: https://www.interfax.ru/business/945632 (дата обращения: 11.11.2025).
6. Интерфакс: внешняя торговля РФ в 2024 (итоги). // Интерфакс, 2024. URL: https://www.interfax.ru/business/960621 (дата обращения: 11.11.2025).
7. Интерфакс: внешняя торговля РФ в 2025 (янв-май). // Интерфакс, 2025. URL: https://www.interfax.ru/business/1010906 (дата обращения: 11.11.2025).
8. Интерфакс: внешняя торговля РФ, 2022–2023 динамика. // Интерфакс, 2024. URL: https://www.interfax.ru/business/890735 (дата обращения: 11.11.2025).
9. «Коммерсантъ»: структура внешней торговли РФ в 2023–2024. // Коммерсантъ, 2024. URL: https://www.kommersant.ru/doc/7531552 (дата обращения: 11.11.2025).
10. Малкина М.Ю. Тенденции развития российской экономики в период новых антироссийских санкций / М.Ю. Малкина, Р.В. Балакин // Russian Journal of Economics and Law. – 2024. – Т. 18, № 2. – С. 287–313. – DOI 10.21202/2782–2923.2024.2.287–313. – EDN UOTQRV. (дата обращения: 11.11.2025).
11. НКР подтвердило рейтинг Ак Барс Банка A.ru, прогноз «позитивный». // РА «НКР», 2025. URL: https://ratings.ru/ratings/press-releases/AkBars-RA-140325/ (дата обращения: 11.11.2025).
12. Росстат. Российский статистический ежегодник 2024. // Росстат. URL: https://eng.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2024(1).pdf (дата обращения: 11.11.2025).
13. Селезенев Р.С. Санкции ЕС в отношении РФ в сфере экспортного контроля и оборота товаров двойного назначения (2014–2022) / Р.С. Селезенев, Д.В. Дементьев // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2022. – Т. 24, № 3(91). – С. 349–358. – DOI 10.21603/2078–8975–2022–24–3–349–358. – EDN MWCNMC. (дата обращения: 11.11.2025).
14. ТАСС: Внешняя торговля РФ – январь-сентябрь 2025 (оперативные). // ТАСС, 2025. URL: https://tass.ru/ekonomika/24491041 (дата обращения: 11.11.2025).
15. ТАСС: Оперативные данные ФТС – 2025. // ТАСС, 2025. URL: https://tass.ru/ekonomika/24707581 (дата обращения: 11.11.2025).
16. Торговый оборот Татарстана в 2024 году составил $16,2 млрд (+12,2%). // РБК-Татарстан, 2025. URL: https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/684946529a7947d11913b6db (дата обращения: 11.11.2025).
17. Трофименко О.Ю. Трансформация внешнеторговых связей России: вызовы и перспективы / О.Ю. Трофименко, С.Ф. Сутырин, М.А. Губина // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2025. – Т. 251, № 1. – С. 327–353. – DOI 10.38197/2072–2060–2025–251–1–327–353. – EDN VWNRRI. (дата обращения: 11.11.2025).
18. Умаров Х.С. Новые форматы инвестиционного сотрудничества между Россией и Турцией в современных экономических условиях / Х.С. Умаров // Пространственная экономика. – 2022. – Т. 18, № 3. – С. 168–193. – DOI 10.14530/se.2022.3.168–193. – EDN TRCAMI. (дата обращения: 11.11.2025).
19. ФТС России. Таможенная статистика внешней торговли. // ФТС России. URL: https://customs.gov.ru/statistic (дата обращения: 11.11.2025).
20. EBA Guidelines on restrictive measures (EBA/GL/2024/14). // European Banking Authority. URL: https://www.eba.europa.eu/ (дата обращения: 11.11.2025).
21. Совет ЕС. Регламент (ЕС) № 833/2014 от 31.07.2014 (консолидация). // EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/833 (дата обращения: 11.11.2025).
22. FSB. The Financial Stability Implications of Artificial Intelligence. // Financial Stability Board, 2024. URL: https://www.fsb.org/2024/11/the-financial-stability-implications-of-artificial-intelligence/ (дата обращения: 11.11.2025).
23. NIST AI Risk Management Framework 1.0 (AI 100–1). // NIST, 2023. URL: https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/nist.ai.100–1.pdf (дата обращения: 11.11.2025).
24. NISTIR 8312. Four Principles of Explainable AI. // NIST, 2021. URL: https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ir/2021/nist.ir.8312.pdf (дата обращения: 11.11.2025).
25. OFAC. Ukraine-/Russia-related Sanctions. // U.S. Treasury, OFAC. URL: https://ofac.treasury.gov/sanctions-programs-and-country-information/ukraine-russia-related-sanctions (дата обращения: 11.11.2025).
26. OFSI. Russia sanctions: guidance. // HM Treasury, OFSI. URL: https://www.gov.uk/government/publications/russia-sanctions-guidance/russia-sanctions-guidance (дата обращения: 11.11.2025).

ANALYSIS OF THE SANCTIONS RISK MONITORING SYSTEM IN THE BANKING SECTOR OF THE REPUBLIC OF TATARSTAN: COMPARISON OF LLM AND RISK OFFICER

Kozyrev D.P., Bakhareva O.V.
University of Management, Kazan State Medical University, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

The objective of this study is to evaluate the sanctions risk monitoring system in the banking sector of the Republic of Tatarstan and compare the effectiveness of large language models (LLM) and a risk officer in validating foreign trade transactions. Methodology: statistics from the Federal Customs Service of Russia and Rosstat, data from the National Bank of Tatarstan, EU, US, and UK regulations, and specialized research for 2022–2025. The study demonstrates a shift in Russia's trade toward Asia, an increase in Tatarstan's turnover to $16.2 billion, and an expansion of its geographic reach to 136 countries; regional banks retain a key role in settlements and compliance. LLMs are effective for triage, document attribute extraction, and initial clarification of matches, but cases involving ownership and control, licenses and exemptions, export controls, and signs of circumvention require the legal qualifications of a risk officer. A hybrid "LLM + risk officer" architecture with logging, retroactive validation, model-based risk management, and formalized escalation thresholds is proposed. The following KPIs have been identified: Precision and Recall, FPR and FNR, latency, escalation rate, and decision reproducibility. The practical significance is the reduction of transaction costs and regulatory risks while complying with Federal Law No. 115 and extraterritorial restrictions.

Keywords: sanctions; compliance; Federal Law No. 115; machine learning; risk officer; transaction monitoring; Tatarstan; foreign trade; validation; export control.

References

1. Federal Law No. 115-FZ dated 08/07/2001 "On Countering Money Laundering…". // The official Internet portal of legal information. URL: https://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102072376 (date of request: 11.11.2025).
2. Babaev K.V. Russia and Central Asia: trends and prospects / K.V. Babaev // Eurasian Studies. – 2024. – No. 1. – pp. 17–23. – DOI 10.24412/cl-37229–2024–1–17–23. – ED. HHVAHD.
3. The Bank of Russia. The profile of the economy of the Republic of Tatarstan. // Bank of Russia, 2025. URL: https://www.cbr.ru/tatarstan/ekonom_profil / (date of request: 11.11.2025).
4. Diasoft Digital Q.Risks and compliance: a policy for risk and compliance management. // Diasoft, 2025. URL: https://www.diasoft.ru/platform/q-risk-compliance / (date of request: 11.11.2025).
5. Interfax: foreign trade of the Russian Federation in 2023. // Interfax, 2024. URL: https://www.interfax.ru/business/945632 (date of request: 11.11.2025).
6. Interfax: foreign trade of the Russian Federation in 2024 (results). // Interfax, 2024. URL: https://www.interfax.ru/business/960621 (date of request: 11.11.2025).
7. Interfax: Russia's foreign trade in 2025 (Jan-May). // Interfax, 2025. URL: https://www.interfax.ru/business/1010906 (date of request: 11.11.2025).
8. Interfax: foreign trade of the Russian Federation, 2022–2023 dynamics. // Interfax, 2024. URL: https://www.interfax.ru/business/890735 (date of request: 11.11.2025).
9. Kommersant: the structure of foreign trade of the Russian Federation in 2023–2024. // Kommersant, 2024. URL: https://www.kommersant.ru/doc/7531552 (date of request: 11.11.2025).
10. Malkina M.Y. Trends in the development of the Russian economy during the period of new anti-Russian sanctions / M.Y. Malkina, R.V. Balakin // Bulletin of Economics and Law. – 2024. – Vol. 18, No. 2. – pp. 287–313. – DOI 10.21202/2782–2923.2024.2.287–313. – ED. <url>. (date of request: 11.11.2025).
11. The NKR has confirmed the rating of Ak Bars Bank A.ru, the president is "positional". // RA "NKR", 2025. URL: https://ratings.ru/ratings/press-releases/AkBars-RA-140325 / (date of request: 11.11.2025).
12. Rosstat. Russian Statistical Yearbook 2024. // Rosstat. URL: https://eng.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2024 (1).pdf (date of access: 11.11.2025).
13. Seleznev R.S. EU sanctions against the Russian Federation in the field of export control and turnover of dual-use goods (2014–2022) / R.S. Seleznev, D.V. Dementiev // Bulletin of Kemerovo State University. – 2022. – VOL. 24, No. 3(91). – PP. 349–358. – DOI 10.21603/2078–8975–2022–24–3–349–358. – EMAIL ADDRESS MWCNMC. (date of request: 11.11.2025).
14. TASS: Foreign trade of the Russian Federation – January-September 2025 (operational). // TASS, 2025. URL: https://tass.ru/ekonomika/24491041 (date of request: 11.11.2025).

15. TASS: Operational data of the Federal Customs Service – 2025. // TASS, 2025. URL: https://tass.ru/ekonomika/24707581 (date of request: 11.11.2025).

16. Tatarstan's trade turnover in 2024 amounted to $16.2 billion (+12.2%). // RBC-Tatarstan, 2025. URL: https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/684946529a7947d11913b6db (date of request: 11.11.2025).

17. Trofimenko O.Y. Transformation of Russia's foreign trade relations: challenges and prospects / O.Y. Trofimenko, S.F. Sutyrin, M.A. Gubina // Scientific Papers of the Free Economic Society of Russia. – 2025. – VOL. 251, No. 1. – pp. 327–353. – DOI 10.38197/2072–2060–2025–251–1–327–353. – VGNRI PUBLISHING HOUSE. (date of request: 11.11.2025).

18. Umarov H.S. New formats of investment cooperation between Russia and Turkey in modern economic conditions / H.S. Umarov // Spatial Economics. – 2022. – VOL. 18, No. 3. – pp. 168–193. – DOI 10.14530/se.2022.3.168–193. – TRCAMI PUBLISHING HOUSE. (date of request: 11.11.2025).

19. The Federal Customs Service of Russia. Customs statistics of foreign trade. // Federal Customs Service of Russia. URL: https://customs.gov.ru/statistic (date of request: 11.11.2025).

20. EBA Guidelines on Restrictive Measures (EBA/GL/2024/14). // European Banking Authority. URL: https://www.eba.europa.eu / (date of request: 11.11.2025).

21. The Council of the EU. Regulation (EU) No. 833/2014 of 07/31/2014 (consolidation). // EUR-Lex. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2014/833 (date of request: 11.11.2025).

22. The FSB. The impact of artificial intelligence on financial stability. // Financial Stability Board, 2024. URL: https://www.fsb.org/2024/11/the-financial-stability-implications-of-artificial-intelligence / (date of request: 11.11.2025).

23. NIST 1.0 AI Risk Management Platform (AI 100–1). // NIST, 2023. URL: https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ai/nist.ai.100–1.pdf (date of request: 11.11.2025).

24. NISTIR 8312. Four principles of explicable artificial intelligence. // NIST, 2021. URL: https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ir/2021/nist.ir.8312.pdf (date of request: 11.11.2025).

25. OFAC. Ukraine-related sanctions/Russia. // US Treasury Department, OFAC. URL: https://ofac.treasury.gov/sanctions-programs-and-country-information/ukraine-russia-related-sanctions (date of request: 11.11.2025).

26. OFSI. Sanctions against Russia: a guide. // UK Ministry of Finance, OFSI. URL: https://www.gov.uk/government/publications/russia-sanctions-guidance/russia-sanctions-guidance (date of request: 11.11.2025).

Развитие методологии оценки рисков, связанных с задолженностью юридических лиц

Мелюшко Ольга Вячеславовна,
канд. эконом. наук, докторант кафедры денежного обращения, кредита и фондового рынка, УО «Белорусский государственный экономический университет»
E-mail: olgaskibinskaya777@gmail.com

Современные тенденции развития банковского сектора характеризуются ростом кредитных рисков, вызванных нестабильностью макроэкономической среды, усилением конкуренции и увеличением объемов как потребительского, так и корпоративного финансирования. В этих условиях особую значимость приобретает создание эффективных механизмов мониторинга финансовой безопасности кредитополучателей. В статье описаны основные методологические и практические аспекты внедрения централизованной системы мониторинга финансовой безопасности кредитополучателей, обеспечивающей своевременную и достоверную оценку рисков, связанных с кредитной задолженностью юридических лиц. Новизной такой системы выступает ее аналитический инструментарий, позволяющий дополнительно оценить последствия «микро-кризиса» у предприятия, степень его влияния на бюджет и отрасль в целом. Такая система позволит сформировать комплексный подход к оценки кредитного риска, совмещая надзор и прогнозирование за предприятиями реального сектора экономики.

Ключевые слова: кредитный риск, мониторинг, финансовая безопасность, задолженность, группа риска активов, специальный резерв, субъект хозяйствования.

Введение

Обеспечение стабильности и безопасности финансовой системы крайне важно для достижения целей устойчивого экономического роста и низкой инфляции. В стабильной финансовой системе обеспечивается надежное функционирование всех сегментов финансового и платежного рынков даже при условиях дестабилизирующего воздействия внешних и внутренних факторов. Напротив, финансовая нестабильность может препятствовать экономической активности и снизить благосостояние граждан и государства в целом. Если финансовые рынки становятся нефункциональными или состояние ключевых институтов становится крайне напряженным, сопутствующее этому давление на предприятия и домашние хозяйства могут иметь неблагоприятные последствия для экономики.

Быстрые темпы финансовых инноваций, с одной стороны, геополитическая неопределенность, технологическое отставание, санкционное давление, с другой стороны, привели к необходимости более тщательного мониторинга деятельности субъектов финансового рынка с целью выявления уязвимых мест, оценки кредитного риска и потенциальных негативных экономических последствий.

Так как ключевой игрок на банковском рынке – кредитополучатель, реализующий определенный проект или осуществляющий определенный вид деятельности, востребованный экономикой в текущий момент времени, то его стабильное финансовое состояние является залогом прибыли и устойчивости для банка. Поэтому адекватная оценка риска, связанного с кредитованием субъекта хозяйствования представляется важным направлением исследования, особенно в условиях введения санкций.

Основная часть

Для оценки деятельности субъектов хозяйствования как в экономической литературе, как и в практической деятельности самого предприятия, используется ряд финансовых результирующих показателей [1]. В свою очередь банками, оказывающими кредитную продержку, формируется соответствующие резервы по активам, подверженным кредитному риску [2, таблица], а также ведется контроль за состоянием должника путем заключения о платежеспособности субъекта хозяйствования, залоговом имуществе, рисках невозврата долга и др.

В практике белорусских банков в зависимости от срока просроченной задолженности, а также других факторов, формируется резервы по 6-ти группам активов, подверженных кредитному риску. Выделяют следующие сроки просроченной задолженности: до 3 дней, до 7 дней, до 30 дней, от 8 до 30 дней, от 31 до 90 дней, от 91 до 180 дней, свыше 180 дней.

Таблица. Классификация активов, подверженных кредитному риску, и формирование по ним специального резерва

Группа риска активов	Резерв (% от общей базы для расчета специального резерва)	Вид активов	Активы, подверженные кредитному риску, классифицированные в V и VI группы риска, а также реструктуризированная задолженность, классифицированная в IV–VI группы риска, относятся к необслуживаемым активам.
1	от 0,5 до 2	стандартные	
2	от 5 до 20	находящиеся под наблюдением	
3	от 20 до 30		
4	от 30 до 50		
5	от 50 до 100	сомнительные	
6	100	безнадежные	

Примечание: разработка автора с использованием источника 2.

Однако в силу того, что мониторинг носит локальную цель – контроль за возвратом кредита, процесс анализа устойчивости кредитополучателя завершается на уровне банка. Аналогично локальный характер контроля за работой субъекта хозяйствования имеет место у всех госорганов. Например, налоговые органы контролируют своевременность и достоверность уплаты налоговых платежей в бюджет,

таможенные – точность начислений пошлин и сборов, районные исполнительные комитеты – работают над развитием своих регионов в целом. Таким образом, отсутствует комплексный мониторинг за состоянием и перспективами развития организаций, осуществляющих деятельность в регионе как на уровне государственных институтов, так и со стороны банка-кредитора, где оценка кредитного риска по задолженности юридических лиц носит технический и статистический характер. Это в совокупности с финансовыми трудностями кредитополучателя может усугублять кредитный риск.

Устанавливаемые государственными органами такие ключевые показатели устойчивого экономического развития как инфляция, международные резервные активы, коэффициент доступности автоматизированных систем участников платежного рынка, объем финансирования экономики отчетливо отражают динамику и траектории развития процессов в экономики [3]. При этом планируемый показатель «доля необслуживаемых активов банков в активах, подверженных кредитному риску» (далее – доля необслуживаемых активов) в большей степени косвенно отражает внутренние процессы в экономике. Рост или уменьшение доли просроченной (необслуживаемой) задолженности в портфеле банков в равной степени, как и суммы такой задолженности, является недостаточно информативным, особенно для помощи в принятии управленческих решений в целях повышения финансовой устойчивости экономики.

Отмеченная проблема обусловлена целым рядом факторов, в основе которых лежит как значительная асимметрия информации, возникающая на разных этапах работы с задолженностью, так и методология самого показателя «доля необслуживаемых активов». Среди таких факторов следующие:

- показатель «доля необслуживаемых активов» отражает динамику в целом по банковскому сектору, включая необслуживаемые активы как физических, так и юридических лиц [4];
- показатель «доля необслуживаемых активов» является обобщенным показателем как отношение просроченной задолженности к кредитному портфелю банков;
- наличие механизмов резервирования ресурсам банкам (так как резервирование осуществляется из прибыли банка до налогообложения, то возникает перекос и смещение поступлений налогов в государственный бюджет, занижается потенциальная прибыль банков);
- исключение открытых статистических данных о просроченных долгах при списании за баланс, при попадании в группу безнадежных долгов, при формировании 100% резерва на покрытие долга или просрочки платежа по долгу свыше 180 дней;
- отсутствие данных о суммах начисленных процентов по проблемной задолженности (контроль со стороны государственных органов делается на необслуживаемые активы, а не на оценку задолженности в целом);
- длительный характер возврата просроченных долгов.

Вместе с тем на современном этапе, с учетом роста цифровой составляющей во всех сферах жизни, показатели просроченной задолженности и оценка кредитного риска, связанного с такой задолженностью, при должном аналитическом и методологическом подходе могли быть более информативными и сигнализировать о появлении проблем в отдельной отрасли, по отдельному субъекту хозяйствования и выступать в качестве опережающих индикаторов для оперативного принятия мер по повышению устойчивости экономики. Это представляет практическую ценность, в частности:

- для банков – в целях совершенствования скоринговых программ;
- для органов государственного управления – в качестве предикативных индикаторов, не только сигнализирующих о проблемах у субъектов хозяйствования в разрезе отраслей, но и моделирования сценариев развития и влияния просроченной задолженности на иных участников рынка и экономику в целом.

Следует понимать, что появление просроченной задолженности у банков – это инертный процесс в сравнении с процессом кредитования, который происходит гораздо быстрее, так как все участники рынка заинтересованы в положительных результатах. Дополнительное стимулирующее воздействие на показатели кредитования оказывают инфляционные процессы в экономике, активность между банками-конкурентами, ежегодный рост экономики, сопровождающийся накоплением материальных благ. В результате доля просроченной задолженности (доля необслуживаемых активов) к остаткам задолженности выглядит позитивно, так как просроченные долги отстают во времени и скорости появления. Кроме того, не позднее, чем в течение 90 дней безнадежные активы списываются за баланс, что также значительно занижает долю необслуживаемых активов.

Таким образом действующий механизм взаимодействия между субъектами экономики требует постоянного совершенствования, разработку не только мер повышения финансовой устойчивости и производственной независимости субъектов-хозяйствования-кредитополучателей, но комплексных мер по усилению методологии оценки рисков, связанных с задолженностью юридических лиц.

Предлагается внедрение в практику централизованной системы мониторинга финансовой безопасности кредитополучателя-юридического лица (далее – ЦСБк), рисунок.

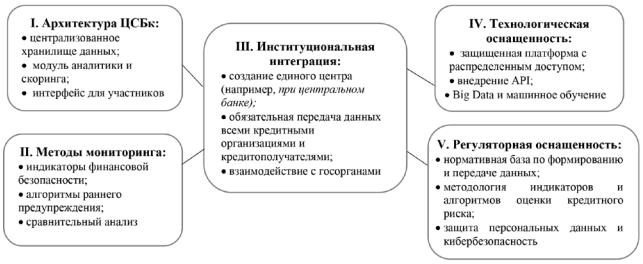


Рис. Централизованная система финансовой безопасности кредитополучателя – юридического лица

Примечание: собственная разработка автора.

Основные цели такой системы:

- раннее выявление рисков: отслеживание признаков ухудшения финансового состояния кредитополучателя;
- прозрачность: единая база данных, доступная для банков, регуляторов и надзорных органов;
- снижение кредитных потерь: своевременные меры по реструктуризации или ограничению новых обязательств;
- системная устойчивость: предотвращение цепных дефолтов и кризисных явлений [5].
- Такая система призвана выполнять следующие ключевые задачи:
- обеспечение максимально низкого прироста (уровня) просроченной задолженности;
- снижение доли необслуживаемых внебалансовых активов;
- каждый вложенный х рубль должен быть возвращен в размере 2х рубля.

Возможно разбиение мониторинга финансовой безопасности кредитополучателя по следующим цепочкам: экономика-отрасль-предприятие; регион-отрасль-предприятие; предприятие-технологии-и др.

Заключение

Таким образом, современные условия функционирования кредитных организаций требуют не только совершенствования инструментов анализа платежеспособности заемщиков, но и формирования комплексных подходов к диагностике и прогнозированию рисков, связанных с долговой нагрузкой корпоративного сектора. В связи с этим, развитие методологии оценки рисков задолженности юридических лиц не только способствует научному прогрессу в области финансовой безопасности, но и имеет значимое прикладное значение для банков, регуляторов и всей экономики. В перспективе это направление может стать фундаментом для создания централизованных систем мониторинга и внедрения единых стандартов риск-оценки, обеспечивающих прозрачность и предсказуемость финансовых процессов.

Предлагаемая автором централизованная система мониторинга финансовой безопасности кредитополучателя – юридического лица представляет собой интегрированную платформу, обеспечивающую сбор, обработку и анализ информации о состоянии корпоративной задолженности и рисках, связанных с ее обслуживанием. Основная цель – формирование единого информационного пространства для банковских организаций и регуляторов, позволяющего своевременно выявлять угрозы финансовой безопасности. Такая система призвана обеспечить следующее:

- усиление взаимодействия с корпоративными заемщиками в части раскрытия финансовой информации и прозрачности отчетности;
- единая база данных: аккумулирование сведений о финансовых показателях юридических лиц, включая долговую нагрузку, структуру обязательств, кредитную историю.
- централизация данных о финансовом состоянии кредитополучателя и усиление контроля;
- сочетание количественных и качественных методов анализа, обеспечивающих более полное представление о рисках корпоративной задолженности;
- мониторинг в реальном времени: автоматизированное отслеживание изменений в финансовом состоянии заемщиков и выявление признаков ухудшения платежеспособности;

• регуляторный модуль: обеспечение сопоставимости данных между кредитными организациями и формирование единой методологической базы для надзора.

Практическая значимость предложенной системы: для банков – повышение качества кредитного анализа, снижение вероятности невозвратов, оптимизация лимитов кредитования; для регуляторов – возможность централизованного контроля за рисками корпоративной задолженности, выявление системных угроз и формирование превентивных мер; для экономики в целом – укрепление устойчивости финансовой системы, повышение доверия к банковскому сектору, снижение вероятности кризисных явлений.

Литература

1. Методические рекомендации по проведению комплексной системной оценки финансового состояния организаций: Приказ Министерства финансов Респ. Беларусь от 14 октября 2021 г. № 351// ilex: информ. правовая система (дата обращения: 01.10.2025).
2. Об утверждении Инструкции о порядке формирования и использования специальных резервов на покрытие возможных убытков по активам и операциям, не отраженным на балансе: // ilex: информ. правовая система (дата обращения: 01.10.2025).
3. Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь: [сайт]. – Мн., 2003–2025. – URL: http://www.pravo.by (дата обращения: 01.08.2025).
4. Доля необслуживаемых активов составила по банковскому сектору 3,5%. – URL: https://myfin.by/article/banki/11139-dolya-neobsluzhivaemyh-aktivov-sostavila-po-bankovskomu-sektoru-35 (дата обращения: 12.04.2025).
5. The concept of systemic risk: Financial Stability. – ECB, 2009. – URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/fsr/art/ecb.fsrart200912_02.en.pdf (date of access: 01.10.2024).

DEVELOPMENT OF A METHODOLOGY FOR ASSESSING RISKS ASSOCIATED WITH LEGAL ENTITY DEBT

Meliushko O.V.
Belarusian State University of Economics

Current trends in the banking sector are characterized by rising credit risks caused by macroeconomic instability, increased competition, and the expansion of both consumer and corporate financing. Under these conditions, the creation of effective mechanisms for monitoring the financial security of borrowers is particularly important. This article describes the key methodological and practical aspects of implementing a centralized system for monitoring the financial security of borrowers, ensuring a timely and reliable assessment of risks associated with legal entities' credit debt. A novel feature of this system is its analytical tools, which allow for an additional assessment of the consequences of a «micro-crisis» for an enterprise, the extent of its impact on the budget, and the industry as a whole. This system will enable the development of a comprehensive approach to credit risk assessment, combining oversight and forecasting for enterprises in the real sector of the economy.

Keywords: credit risk, monitoring, financial security, debt, asset risk group, special reserve, entity.

References

1. Methodological recommendations for conducting a comprehensive systemic assessment of the financial condition of organizations: Order of the Ministry of Finance of the Republic of Belarus dated October 14, 2021 No. 351 // ilex: information legal system (date of access: 01.10.2025).
2. On approval of the Instruction on the procedure for forming and using special reserves to cover possible losses on assets and transactions not reflected on the balance sheet: // ilex: information legal system (date of access: 01.10.2025).
3. National Legal Internet Portal of the Republic of Belarus: [website]. – Minsk, 2003–2025. – URL: http://www.pravo.by (date of access: 01.08.2025).
4. The share of non-performing assets in the banking sector amounted to 3.5%. – URL: https://myfin.by/article/banki/11139-dolya-neobsluzhivaemyh-aktivov-sostavila-po-bankovskomu-sektoru-35 (date of access: 04/12/2025).
5. The concept of systemic risk: Financial Stability. – ECB, 2009. – URL: https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/fsr/art/ecb.fsrart200912_02.en.pdf (date of access: 10/01/2024).

Единый реестр банковских гарантий в России: институциональные предпосылки, вызовы и перспективы практического применения

Самойлова Яна Владимировна,
к.э.н., доцент, кафедра банковского бизнеса и инновационных финансовых технологий, АНО ВО «Международный банковский институт имени Анатолия Собчака»
E-mail: yana.samoilova@mail.ru

Никитин Сергей Сергеевич,
аспирант, кафедра банковского бизнеса и инновационных финансовых технологий, АНО ВО «Международный банковский институт имени Анатолия Собчака»
E-mail: nikitinss@mail.ru

Актуальность исследования институциональных предпосылок и перспектив практического применения банковских гарантий продиктована необходимостью институциональной стабилизации и цифровой трансформации финансовой инфраструктуры страны, а также влиянием таких внешних факторов, как санкционные ограничения, введённые в отношении российских банков после 2022 года. Основной целью исследования выступает определение возможностей повышения эффективности банковских гарантий в России в период геополитических кризисов. В связи с чем рассматриваются и всесторонне анализируются институциональные предпосылки, вызовы и перспективы практического применения. Основными методами исследования выступают анализ нормативно-правовых актов, сравнительное изучение международной практики, методы институциональной экономики и теорию информационной асимметрии, объясняющую, почему рынки, лишённые прозрачности, склонны к деформации и росту издержек. В работе приведено обоснование необходимости формирования единого реестра банковских гарантий в России, выявлены институциональные, правовые и экономические основания для его внедрения, а также определены потенциальные барьеры и сценарии практического применения. В результате доказано, что создание единого реестра банковских гарантий является стратегической задачей для российской экономики. Он обеспечит прозрачность, снизит риски мошенничества, укрепит доверие участников и станет инструментом устойчивости в условиях внешних вызовов. Единый реестр банковских гарантий представлен не только как технологическое решение, но и в качестве важнейшего института, способного снизить транзакционные издержки и информационную асимметрию.

Ключевые слова: Банковские гарантии, реестр, цифровая трансформация, институциональные предпосылки

Введение

Современная российская экономика характеризуется высокой зависимостью от инструментов обеспечения обязательств, в числе которых особое место занимает банковская гарантия. Данный инструмент используется в государственных закупках, строительных проектах, экспортных контрактах и иных сферах. Однако, несмотря на его важность, рынок банковских гарантий в России остаётся фрагментированным и подверженным ряду рисков. Отсутствие единого механизма учёта и прозрачности создаёт условия для возникновения мошеннических схем, увеличивает транзакционные издержки и снижает доверие участников рынка к финансовым институтам. Введение единого реестра банковских гарантий (РБГ) рассматривается как потенциально эффективное решение данных проблем. В статье рассматриваются предпосылки создания РБГ, проблемы действующей системы, а также влияние внешних факторов, включая санкции, на функционирование российского рынка банковских гарантий

Современный рынок банковских гарантий в России является важнейшим элементом финансовой инфраструктуры, обеспечивающим устойчивость контрактных отношений и создающим условия для эффективного исполнения обязательств между экономическими агентами. В отличие от традиционных форм обеспечения (залог, поручительство), банковская гарантия выполняет особую функцию – она служит независимым обязательством кредитной организации по отношению к бенефициару, что делает её более гибким и востребованным инструментом.

Однако по мере роста масштабов рынка, вовлечённости банков и разнообразия сфер применения проявляются серьёзные системные недостатки, препятствующие его дальнейшему развитию. Отсутствие единого централизованного механизма учёта и верификации гарантий приводит к тому, что значительная часть рынка функционирует в условиях ограниченной прозрачности, что влечёт за собой риски мошенничества, дублирования обязательств и завышенных транзакционных издержек.

Актуальность исследования продиктована необходимостью институциональной стабилизации и цифровой трансформации финансовой инфраструктуры. Единый реестр банковских гарантий представляет собой не только технологическое решение, но и важнейший институт, способный снизить транзакционные издержки и информационную асимметрию. В практическом аспекте реестр создаёт условия для быстрой и объективной верификации гарантий, что кардинально меняет правила игры при проведении тендеров и выполнении крупных инвестиционных проектов.

Актуальность изучения данной проблемы усиливается также под влиянием внешних факторов: санкционные ограничения, введённые в отношении российских банков после 2022 года, значительно осложнили функционирование финансовых рынков. Это выразилось в падении доверия со стороны иностранных партнёров, в ограничении возможностей участия российских компаний в международных сделках и в сокращении трансграничного оборота гарантий.

В этой связи создание единого реестра банковских гарантий в России может рассматриваться как стратегический проект, направленный не только на устранение внутренних противоречий, но и на укрепление устойчивости финансовой системы перед лицом внешних вызовов.

Цель настоящего исследования – обосновать необходимость формирования единого реестра банковских гарантий в России, выявить институциональные, правовые и экономические основания для его внедрения, а также определить потенциальные барьеры и сценарии практического применения.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. Проанализировать современное состояние рынка банковских гарантий в России.
2. Рассмотреть влияние санкционных и иных внешних факторов на функционирование данного сегмента.
3. Изучить международный опыт регулирования и учёта гарантий.
4. Обосновать преимущества и риски введения единого реестра.
5. Сформулировать предложения по практическому применению и институциональной интеграции реестра в российскую финансовую систему.

Основная часть

Теоретические основания исследования включают теорию информационной асимметрии [1] и институциональную экономику [8]. Эти парадигмы позволяют интерпретировать единый реестр как средство институционального усиления, направленного на снижение неопределённости и увеличение качества контрактов. Кроме того, применяется метод сравнительного анализа практик стран с развитой инфраструктурой учёта гарантий.

Материалы и методы

Методологическая основа исследования включает анализ нормативно-правовых актов, сравнительное изучение международной практики, методы институциональной экономики и теорию информационной асимметрии, объясняющую, почему рынки, лишённые прозрачности, склонны к деформации и росту издержек.

Обзор литературы

Банковская гарантия является независимым обязательством кредитной организации перед бенефициаром, закреплённым в статьях 368–379 Гражданского кодекса РФ. Теоретическую базу анализа составляет концепция информационной асимметрии, которая объясняет, каким образом отсутствие прозрачности и недостаток информации приводят к росту транзакционных издержек и снижению эффективности финансовых рынков. Применительно к банковским гарантиям это означает, что участники сталкиваются с трудностями проверки подлинности обязательств и оценки надёжности банка-гаранта. Центральный реестр рассматривается как механизм снижения асимметрии информации, способствующий институциональному укреплению рынка.

Принципиальное изменение в российском правовом регулировании произошло с 1 июня 2015 года, когда вступил в силу Федеральный закон от 8 марта 2015 года № 42-ФЗ, изменивший статьи 368–379 Гражданского кодекса Российской Федерации [11]. До этого момента законодательство использовало термин банковская гарантия, предполагавший, что только банки и кредитные организации могли выступать гарантами. Новая редакция ввела понятие независимой гарантии, радикально расширив круг потенциальных гарантов.

Документарный характер независимой гарантии закреплен в статье 6 Унифицированных правил для гарантий по требованию URDG 758, на которые ориентируется российская практика. Гарант имеет дело только с документами, а не с товарами, услугами или работами, к которым документы могут иметь отношение. Статья 7 URDG 758 устанавливает, что условие гарантии, не предусматривающее указание на документ для подтверждения, будет считаться ненаписанным [12].

Федеральный закон от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» установил специальные требования к независимым гарантиям, используемым для обеспечения заявок на участие в закупках и исполнения контрактов [13]. С января 2022 года в рамках 44-ФЗ обеспечение оформляется в виде независимой гарантии, хотя в практической терминологии продолжает использоваться понятие банковская гарантия.

Исследования российских и зарубежных авторов показывают, что банковская гарантия остаётся ключевым элементом контрактной системы, особенно в условиях повышенных рисков. В сфере государственных и муниципальных закупок, где проходят значительные суммы бюджетных средств, за каждый рубль необходимо отчитаться перед бюджетом, поэтому рисковать бенефициар не может.

Обеспечение обязательства должно быть выдано аккредитованным банком, который соответствует требованиям постановления Правительства от 20 декабря 2021 года № 2369 и включен в перечень, опубликованный на сайте Министерства финансов [16]. С 1 января 2025 года возобновлено обязательное требование об обеспечении исполнения контракта при проведении аукционов, что увеличивает необходимость в предоставлении банковских гарантий. Продление антикризисных мер поддержки способствует увеличению числа субъектов малого и среднего предпринимательства в государственных закупках, что также повышает спрос на банковские гарантии.

В отечественной литературе рассматриваются правовые аспекты исполнения гарантий [6], актуальные изменения законодательства [3], а также институциональные проблемы регулирования [5]. Современные авторы обращают внимание на цифровизацию гарантий и внедрение централизованных платформ в странах ЕС, что позволяет повысить доверие и снизить издержки участников [7]. Таким образом, международный опыт подтверждает актуальность создания единого реестра в России.

Российская научная традиция

В российской экономико-правовой литературе проблематика банковских гарантий рассматривается преимущественно через призму гражданского права и контрактных обязательств. Большинство авторов подчёркивает специфику гарантии как независимого обязательства, что отличает её от поручительства или залога. Исследования последних лет акцентируют внимание на проблеме недобросовестной практики выдачи фиктивных гарантий, а также на ограниченном доступе субъектов малого бизнеса к данному инструменту.

Зарубежный контекст

В международной литературе акцент делается на институциональной инфраструктуре, обеспечивающей доверие и стабильность гарантийных механизмов. Например, в странах Европейского союза активно развиваются централизованные базы данных, позволяющие проверять подлинность гарантии в онлайн-режиме. В Китае создаются национальные платформы, интегрированные с государственными закупочными системами.

Методологические основы

Теория информационной асимметрии (Akerlof, 1970) объясняет, что отсутствие единой базы данных по гарантиям формирует «рынок с лимонами», где качественные продукты вытесняются недобросовестными.

Концепция институциональной экономики (North, 1990) подчёркивает, что формальные правила и организации являются ключевыми элементами устойчивого развития.

Введение единого реестра банковских гарантий в России может рассматриваться как институциональное нововведение, минимизирующее издержки недоверия и способствующее формированию предсказуемой среды взаимодействия.

Современное состояние рынка банковских гарантий в России

Эмпирические данные за 2019–2025 годы показывают, что объём рынка демонстрировал рост до 2023 года, после чего наблюдается стагнация. Качественные признаки включают фрагментацию учёта, рост транзакционных издержек и усиление роли юридической экспертизы при оформлении гарантий (рис. 1).



Рис. 1. Динамика объема рынка банковских гарантий в России Источник: [5]

Как представлено на рисунке 1., по данным на середину 2025 года, объём обязательств, обеспеченных банковскими гарантиями, составил 10,75 трлн рублей, что на 2,6% меньше уровня начала года. Комиссионные доходы банков при этом увеличились всего на 4,3%, что свидетельствует о замедлении динамики в сравнении с предыдущими периодами (около 30%).

При этом особый акцент необходимо сделать на проблемах МСП, вследствии их уязвимости к отзывам лицензий и риску накопления «псевдогарантий».

В 2025 году государственная поддержка МСП претерпевает ряд изменений, включая сокращение финансирования, при этом на период с 2025 по 2030 годы предусмотрено 329,5 миллиарда рублей. Максим Решетников, министр экономического развития, сообщил, что МСП получили 236 миллиардов рублей господдержки в первом квартале 2025 года, что на 70 миллиардов больше, чем за аналогичный период предыдущего года. [16]

Статистические данные демонстрируют масштабы применения банковских гарантий в российской контрактной системе. Согласно отчету Министерства финансов Российской Федерации, в 2024 году российские банки выдали участникам госзакупок более 983 тысяч банковских гарантий общим стоимостным объемом 1,95 триллиона руб-

лей. По сравнению с 2023 годом, когда было предоставлено 937 тысяч гарантий на 1,78 триллиона рублей, произошло увеличение количества на 5 процентов и стоимостного объема на 10 процентов. Наибольшее количество и стоимостной объем составляют независимые гарантии, выданные для обеспечения исполнения контракта: 65 процентов по количеству и 84 процента по стоимости, что составило 640,3 тысячи гарантий на 1,63 триллиона рублей. [14].

Таким образом, основные характеристики современного рынка включают:

1. Фрагментарность учёта. Данные о гарантиях рассредоточены между отдельными банками, государственными системами (например, в сфере госзакупок) и локальными базами. Отсутствие интеграции создаёт риски мошенничества.

2. Высокие транзакционные издержки. Бизнес вынужден тратить значительные ресурсы на проверку подлинности документов и оценку надёжности банков.

3. Неравенство доступа. Крупные компании имеют преимущества при получении гарантий, тогда как малые и средние предприятия сталкиваются с завышенными требованиями и завышенной стоимостью услуг.

4. Риски, связанные с лицензированием. Отзыв лицензии у банка-гаранта приводит к невозможности исполнения обязательств, что наносит ущерб бенефициарам.

Таким образом, современный рынок демонстрирует сочетание количественного роста и качественной нестабильности, что подтверждает актуальность идеи о введении единого реестра.

Влияние санкций и международных ограничений

Санкционное давление, начавшееся с 2022 года, оказало масштабное воздействие на российский рынок банковских гарантий. Санкции привели к ограничению корреспондентских связей и снижению доверия со стороны зарубежных контрагентов. Это потребовало адаптации практик и усиления внутренних механизмов проверки. Внутриэкономические последствия включают перераспределение спроса и усиление внутренней нагрузки на систему верификации

• Сокращение международных расчётов. Из-за ограничения доступа к корреспондентским счетам многие банки утратили возможность обслуживать трансграничные гарантии.

• Падение доверия иностранных партнёров. Даже действующие гарантии российских банков стали восприниматься как менее надёжные.

• Юридические коллизии. В ряде случаев исполнение обязательств оказалось невозможным по причине попадания банков-гарантов в санкционные списки.

• Рост внутренней нагрузки. Компании были вынуждены переориентироваться на внутренний рынок, где существующие проблемы непрозрачности обострились.

Таким образом, внешние вызовы усилили значимость системных реформ, направленных на повышение доверия внутри страны и создание устойчивой инфраструктуры.

Международный опыт регулирования и учёта гарантий

Сравнение практик ЕС, Китая и развивающихся стран показывает, что централизованные реестры способствуют снижению коррупции, росту конкуренции и упрощению доступа на международные рынки. Тем не менее, модели различаются по степени институциональной интеграции и уровню открытости данных.

Реестр обеспечивает системную прозрачность, уменьшает фрод и даёт регулятору инструменты мониторинга. Кроме того, он стимулирует цифровую трансформацию банков и поставщиков услуг.

• Европейский союз. Созданы общеевропейские базы данных по банковским гарантиям, интегрированные с системой госзакупок (Tenders Electronic Daily).

• Китай. Национальные реестры гарантий встроены в цифровую платформу госуправления и связаны с налоговой и таможенной системой.

• Развивающиеся страны. В ряде государств (например, Индия, Бразилия) внедряются пилотные проекты по созданию электронных реестров гарантий для борьбы с коррупцией и повышения прозрачности.

Сравнительный анализ банковских гарантий в разных странах представлен в таблице 1.

Сравнительный анализ, представленный в таблице 1, показывает, что наличие централизованной базы существенно снижает риски мошенничества и способствует привлечению иностранных инвестиций.

Обоснование необходимости единого реестра в России

Введение реестра позволит:

1. Создать единую цифровую базу данных, где фиксируются все гарантии.
2. Исключить возможность дублирования или подделки документов.
3. Обеспечить автоматическую проверку подлинности.
4. Повысить эффективность государственного контроля и надзора.
5. Снизить транзакционные издержки бизнеса.
6. Повысить доверие иностранных контрагентов.

Таблица 1. Сравнительный анализ банковских гарантий в разных странах

Страна/регион	Наличие единого реестра	Интеграция с госзакупками	Эффект для рынка
Россия	Частично (фрагментировано)	Частично	Высокие риски мошенничества, недоверие
ЕС	Да	Да	Прозрачность, рост конкуренции
Китай	Да	Да	Снижение коррупции, ускорение сделок
Индия	Пилотный проект	Ограниченно	Снижение издержек на проверку
Бразилия	Пилотный проект	Да	Повышение доверия к гарантиям

Источники: составлено автором [2, 4, 10]

Практическое применение (сценарии)

1) Госзакупки: интеграция с ЕИС, автоматизированная проверка.

2) Корпоративный сектор: due diligence и сокращение юридических рисков.

3) Банки: оптимизация тарифов и управление концентрацией рисков.

4) Регуляторы: аналитика и раннее предупреждение о системных рисках. 1концентрацией рисков.

Практическое применение единого реестра

1. Для бизнеса. Упрощение проверки контрагентов, снижение рисков недобросовестных практик.
2. Для государства. Возможность мониторинга концентрации рисков и прогнозирования угроз.
3. Для банков. Снижение операционных издержек на ведение собственных баз.
4. Для международного взаимодействия. Формирование инструмента доверия для внешних партнёров.

Техническая модель

Архитектура должна быть распределённой и безопасной, с API для интеграции, поддержкой цифровой подписи и разграничением прав доступа. Необходима продуманная модель хранения, где публично доступны лишь верификационные метаданные. [9]

Риски и механизмы смягчения

Ключевые риски: утечки данных, кибератаки, сопротивление участников рынка и технические сбои.

Механизмы: пилотирование, страховые фонды, субсидирование переходных расходов для МСП.

Барьеры внедрения

• Необходимость законодательных изменений.

• Высокие затраты на создание и сопровождение цифровой платформы.

• Проблемы конфиденциальности и защиты данных.

• Сопротивление со стороны части банков.

Рекомендации и дорожная карта внедрения

Рекомендованные шаги: нормативно-правовая проработка, создание пилотного проекта в сфере госзакупок, поэтапная интеграция банков и разработка финансовой модели устойчивости реестра.

Заключение

Результаты и обсуждение

Практическая реализация проекта требует комплексного подхода: законодательного закрепления, цифровой трансформации и поэтапного внедрения. В долгосрочной перспективе реестр может стать ключевым элементом модернизации финансовой системы России, способным укрепить её позиции в условиях глобальной нестабильности

Единый реестр банковских гарантий – инструмент институциональной модернизации, способный повысить доверие и эффективность рыночных взаимодействий. Его внедрение необходимо проводить поэтапно с учётом рисков и заинтересованностей всех участников.

Выводы

Создание единого реестра банковских гарантий является стратегической задачей для российской экономики. Он обеспечит прозрачность, снизит риски мошенничества, укрепит доверие участников и станет инструментом устойчивости в условиях внешних вызовов.

Литература

1. Akerlof, G. A. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. Quarterly Journal of Economics, 84(3), 488–500.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ст. 368–379.
3. Шкуркин, Д.В. Банковские гарантии – надежный инструмент развития бизнеса / Д.В. Шкуркин // Достижения современной науки и образования: Материалы IX Международной междисциплинарной конференции, Пятигорск, 15–16 декабря 2023 года. – Таганрог: ДиректСайнс (ИП Шкуркин Д.В.), 2023. – С. 49–52. – EDN UADFXJ.
4. Ооржак, Д.А. Способы обеспечения исполнения обязательств в банковских сделках / Д.А. Ооржак // Актуальные научные исследования: сборник статей XXI Международной научно-практической конференции, Пенза, 10 сентября 2024 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2024. – С. 114–116. – EDN GPCLBQ.
5. Матыцин, Д.Е. Обеспечение исполнения государственных и муниципальных контрактов: банковские гарантии и цифровые технологии / Д.Е. Матыцин, И.В. Балтутите // Евразийский юридический журнал. – 2020. – № 11(150). – С. 133–136. – EDN OMXTBL.
6. Жукова, Д.В. Особенности исполнения денежных обязательств в гражданском праве / Д.В. Жукова, И.В. Петров // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 3–1(90). – С. 73–75. – DOI 10.24412/2500–1000–2024–3–1–73–75. – EDN CHVLEE.
7. Refinanc.ru. (2025). Стагнация рынка банковских гарантий: причины и перспективы. https://refinanc.ru/journal/stagnatsiya-bankovskikh-garantiy-prichiny-i-perspektivy-vosstanovleniya-rynka
8. Reuters. (2025). UniCredit's Russia unit sued over guarantees amid sanctions. https://www.reuters.com/business/finance/unicredits-russia-unit-sued-german-arm-ruschem-court-case-2025–02–25
9. Blazhko, A.I. Digital banking guarantees: development of accreditive payment form / A.I. Blazhko // The modern economic world: realities and prospects of development: Материалы международного круглого стола на английском языке, Ростов-на-Дону, 10 декабря 2021 года. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный экономический университет "РИНХ", 2021. – P. 27–30. – EDN YPIIFZ.
10. Канхуш Джалал Виды независимых гарантий: сравнительный правовой анализ // Инновационные аспекты развития науки и техники. 2020. № 3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-nezavisimyh-garantiy-sravnitelnyy-pravovoy-analiz (дата обращения: 25.09.2025).
11. Федеральный закон «О внесении изменений в часть первую Гражданского кодекса Российской Федерации» от 08.03.2015 N 42-ФЗ (последняя редакция) \ КонсультантПлюс // www.consultant.ru URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_176165/ (дата обращения: 07.10.2025).
12. ICC Uniform Rules for Demand Guarantees (URDG 758) // www.cipcic-bragadin.com URL: https://www.cipcic-bragadin.com/wp-content/uploads/2015/09/ICC-URDG-758.pdf (дата обращения: 07.10.2025).
13. Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 N 44-ФЗ (последняя редакция) \ КонсультантПлюс // www.consultant.ru URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624/ (дата обращения: 07.10.2025).
14. Банки в 2024 году выдали участникам госзакупок 983 тысяч гарантий на 1,95 трлн рублей // www.interfax.ru URL: https://www.interfax.ru/russia/1028661 (дата обращения: 07.10.2025).
15. Касьянов Р. А., Пучкова А.П. Правовое регулирование государственных закупок в ЕС и ЕАЭС: тенденции к цифровизации //Цифровое право. – 2022. – Т. 3. – № . 2. – С. 51–68.
16. Малый и средний бизнес получил 1,18 триллиона рублей за счет господдержки – РИА Новости, 12.03.2025 // ria.ru URL: https://ria.ru/20250307/msp-2003412401.html (дата обращения: 07.10.2025).

THE UNIFIED REGISTER OF BANK GUARANTEES IN RUSSIA: INSTITUTIONAL PREREQUISITES, CHALLENGES AND PROSPECTS FOR PRACTICAL APPLICATION

Samoilova Ya.V., Nikitin S.S.
Anatoly Sobchak International Banking Institute

The relevance of the study of the institutional prerequisites and prospects for the practical application of bank guarantees is dictated by the need for institutional stabilization and digital transformation of the country's financial infrastructure, as well as the influence of external factors such as sanctions imposed on Russian banks after 2022. The main purpose of the study is to determine the possibilities of increasing the effectiveness of bank guarantees in Russia during the period of geopolitical crises. In this regard, the institutional prerequisites, challenges and prospects for practical application are considered and comprehensively analyzed. The main research methods are the analysis of regulatory legal acts, the comparative study of international practice, the methods of institutional economics and the theory of information asymmetry, explaining why markets devoid of transparency are prone to deformation and cost increases. The paper provides a justification for the need to create a unified register of bank guarantees in Russia, identifies the institutional, legal and economic grounds for its implementation, and identifies potential barriers and practical application scenarios. As a result, it is proved that the creation of a unified register of bank guarantees is a strategic task for the Russian economy. It will ensure transparency, reduce the risks of fraud, strengthen the trust of participants and become a tool for resilience in the face of external challenges. The Unified Register of Bank Guarantees is presented not only as a technological solution, but also as an important institution capable of reducing transaction costs and information asymmetry.

Keywords: Bank guarantees, registry, digital transformation, institutional prerequisites.

References

1. Akerlof, G. A. (1970). The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism. Quarterly Journal of Economics, 84(3), 488–500.
2. The Civil Code of the Russian Federation. 368–379.
3. Shkurkin, D.V. Bank guarantees are a reliable business development tool / D.V. Shkurkin // Achievements of modern science and education: Proceedings of the IX International Interdisciplinary Conference, Pyatigorsk, December 15–16, 2023. – Taganrog: DirectSines (IP Shkurkin D.V.), 2023. – pp. 49–52. – EDN UADFXJ.
4. Oorzhak, D.A. Ways to ensure the fulfillment of obligations in banking transactions / D.A. Oorzhak // Actual scientific research: collection of articles of the XXI International Scientific and Practical Conference, Penza, September 10, 2024. Penza: Science and Education (IP Gulyaev G.Yu.), 2024. pp. 114–116. – EDN GPCLBQ.
5. Matytsin, D.E. Enforcement of state and municipal contracts: bank guarantees and digital technologies / D.E. Matytsin, I.V. Baltutite // Eurasian Law Journal. – 2020. – № 11(150). – Pp. 133–136. – EDN OMXTBL.
6. Zhukova, D.V. Features of the fulfillment of monetary obligations in civil law / D.V. Zhukova, I.V. Petrov // International Journal of Humanities and Natural Sciences. – 2024. – № 3–1(90). – Pp. 73–75. – DOI 10.24412/2500–1000–2024–3–1–73–75. – EDN CHVLEE.
7. Refinanc.ru. (2025). Stagnation of the bank guarantee market: causes and prospects. https://refinanc.ru/journal/stagnatsiya-bankovskikh-garantiy-prichiny-i-perspektivy-vosstanovleniya-rynka
8. Reuters. (2025). UniCredit's Russia unit sued over guarantees amid sanctions. https://www.reuters.com/business/finance/unicredits-russia-unit-sued-german-arm-ruschem-court-case-2025–02–25
9. Blazhko, A.I. Digital banking guarantees: development of an accred payment form / A.I. Blazhko // The modern economic world: realities and prospects of development: Proceedings of the international round table in English, Rostov-on-Don, December 10, 2021. – Rostov-on-Don: Rostov State University of Economics "RINH", 2021. – P. 27–30. – EDN YPIIFZ.
10. Kankhush Jalal Types of independent guarantees: a comparative legal analysis // Innovative aspects of science and technology development. 2020. No. 3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-nezavisimyh-garantiy-sravnitelnyy-pravovoy-analiz (date of application: 09/25/2025).
11. Federal Law "On Amendments to Part One of the Civil Code of the Russian Federation" dated 03/08/2015 N 42-FZ (latest edition) \ ConsultantPlus // www.consultant.ru URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_176165 / (date of access: 07.10.2025).
12. ICC Uniform Rules for Demand Guarantees (URDG 758) // www.cipcic-bragadin.com URL: https://www.cipcic-bragadin.com/wp-content/uploads/2015/09/ICC-URDG-758.pdf (date of application: 07.10.2025).
13. Federal Law "On the Contract system in the field of procurement of goods, works, and services for State and Municipal Needs" dated 05.04.2013 N 44-FZ (latest edition) \ ConsultantPlus // www.consultant.ru URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_144624 / (date of access: 07.10.2025).
14. In 2024, banks issued 983,000 guarantees worth 1.95 trillion rubles to public procurement participants // www.interfax.ru URL: https://www.interfax.ru/russia/1028661 (date of access: 07.10.2025).
15. Kasyanov R.A., Puchkova A.P. Legal regulation of public procurement in the EU and the EAEU: trends towards digitalization //Digital Law. – 2022. – Vol. 3. No. 2. pp. 51–68.
16. Small and medium-sized businesses received 1.18 trillion rubles due to state support – RIA Novosti, 03/12/2025 // ria.ru URL: https://ria.ru/20250307/msp-2003412401.html (date of request: 07.10.2025).

Экономическая оценка программ государственной поддержки ипотечного кредитования в РФ

Таранова Ирина Викторовна,
д.э.н., профессор кафедры «Управление недвижимостью и земельными ресурсами», Государственный университет по землеустройству город Москва, Российская Федерация; д.э.н., профессор кафедры экономики, финансов и капитала Российского государственного социального университета

Карханина Александра Сергеевна,
студент, направление подготовки «Менеджмент», Государственный университет по землеустройству

Карасева Ирина Алексеевна,
студент, направление подготовки «Менеджмент», Государственный университет по землеустройству
E-mail: taranovairina@yandex.ru

Исследовательская работа по представленной тематике является актуальной и востребованной в сфере ипотечного кредитования, так как государственные ипотечные программы в России рассматриваются не только как инструмент поддержки отдельных категорий заемщиков, но и как фактор, заметно перестраивающий весь рынок жилья. Их влияние выходит за рамки банковского сектора и затрагивает строительную отрасль, поведение домохозяйств и устойчивость финансовой системы в целом. В основе этих программ лежит сочетание нескольких инструментов – компенсация части процентной ставки, государственные гарантии по обязательствам заемщиков и работа специализированных структур, занимающихся рефинансированием ипотечных кредитов. Подобная архитектура позволяет банкам снижать риски и активнее наращивать выдачи, а для населения делает покупку жилья более достижимой даже при нестабильных доходах. Как отмечал Ф. Котлер, вмешательство государства в чувствительные рынки часто оправдано именно тогда, когда без него спрос остается подавленным, несмотря на объективную потребность. Однако расширение доступа к ипотеке порождает и побочные эффекты, которые нельзя игнорировать. В ряде регионов ускорение спроса привело к опережающему росту цен на первичное жилье: в крупных агломерациях стоимость квадратного метра за последние четыре года увеличилась в среднем на 12–15% ежегодно, что частично нивелировало выгоду от сниженных ставок. Одновременно усилилась долговая нагрузка домохозяйств – доля заемщиков, направляющих на обслуживание кредитов более 40% дохода, по данным банковских обзоров, приблизилась к 30%. На практике это проявляется в повышенной чувствительности семейных бюджетов к колебаниям процентных ставок и доходов. В результате экономический эффект ипотечной поддержки оказывается неоднозначным. С одной стороны, она стимулирует строительство, поддерживает занятость и способствует решению жилищного вопроса. С другой – формирует ценовые перекосы и усиливает риски перегрева рынка. В условиях долгосрочного применения таких мер ключевым становится баланс между краткосрочной доступностью жилья и сохранением финансовой устойчивости, поскольку именно от этого зависит, превратиться ли ипотека в драйвер развития или в источник накопленных дисбалансов.

Ключевые слова: ипотечное кредитование, государственная поддержка, экономическая эффективность, доступность жилья, социальная политика, финансовая устойчивость, строительная отрасль.

Введение

Ипотека давно перестала быть узкоспециализированным банковским продуктом и превратилась в один из базовых механизмов, через которые формируется социально-экономическая структура общества. От доступности жилищных займов напрямую зависит не только уровень обеспеченности населения жильем, но и динамика строительного сектора, занятость, инвестиционная активность и, в конечном счете, качество жизни. Не случайно именно ипотечные программы с государственным участием в последние годы заняли центральное место в системе регулирования российского рынка недвижимости.

Рыночные механизмы сами по себе далеко не всегда способны решить жилищный вопрос для широких слоев населения. Рост цен на квартиры, колебания процентных ставок и ограниченные доходы домохозяйств формируют ситуацию, при которой покупка жилья становится недостижимой без внешнего вмешательства. По оценкам аналитиков, в 2020–2024 годах средняя стоимость квадратного метра в крупнейших городах выросла более чем на 50%, тогда как реальные доходы населения увеличивались значительно медленнее.

Именно здесь государство выступает активным участником рынка, стремясь смягчить финансовое давление на заемщиков и одновременно поддержать платежеспособный спрос. Однако результативность таких мер не сводится к числу выданных кредитов или объему бюджетных ассигнований. Гораздо важнее, какие структурные сдвиги они вызывают: как меняется ценовая динамика на жилье, сохраняют ли банки устойчивость при росте льготных портфелей, увеличивается ли долговая нагрузка семей и насколько устойчивым остается экономический баланс в средне– и долгосрочной перспективе.

В современной экономической политике ипотечное жилищное кредитование рассматривается как одно из приоритетных направлений развития рынка недвижимости. Участие государства позволяет сделать заемные средства дешевле для населения и одновременно снизить риски для финансовых организаций, что подчеркивалось в работах как зарубежных исследователей, так и российских экономистов, включая Феофанова и его последователей. В сложившейся практике прослеживаются два базовых формата такой поддержки, различающиеся по механизму воздействия и экономическим последствиям. Можно выделить два основных вида государственной поддержки:

1. Общесоциальная – где важнейшим приоритетом экономики являются механизмы жилищного кредитования, а осуществление поддержки банковской ипотеки происходит через государственные гарантии эмитируемых ценных бумаг.
2. Адресно-социальная – оказывает помощь отдельным категориям населения (жителей депрессивных регионов, молодых семей, военнослужащих, работников бюджетной сферы). Поддержка банковской ипотеки проводится двумя способами: а) страхованием, или гарантированием, ипотечных кредитов; б) системой государственных премий [11].

Государственные институты развития, в частности ДОМ.РФ, обеспечивают рефинансирование ипотечных кредитов и формирование вторичного рынка ипотеки. За счёт этого банки получают дополнительную ликвидность и возможность увеличивать объёмы кредитования без чрезмерного роста рисков [9].

Цель

Основная цель работы сводится к попытке разобраться, насколько оправдано и эффективно вмешательство государства в ипотечный рынок с точки зрения долгосрочного развития экономики и социальной сферы. Внимание сосредоточенно на том, как льготные механизмы кредитования трансформируют спрос на жилье, влияют на ценовую динамику и перерастают финансовые риски между населением, банками и бюджетом. Практика последних лет показывает, что снижение ставок само по себе не гарантирует устойчивого эффекта: с 2020 по 2024 год объемы ипотечных сделок выросли более чем на треть, тогда как средняя стоимость квадратного метра в крупных городах увеличилась на 45–60%, частично инвестируя выгоды для заемщиков. В этой связи особый интерес представляет поиск баланса между стимулированием строительной активности, поддержанием платежеспособного спроса и сохранением устойчивости финансовой системы. Осмысление этих взаимосвязей позволяет оценить в каких условиях государственные программы действительно работают на расширение доступа к жилью, а в каких – формируют отложенные риски.

Методы и материалы исследования

При проведении исследования использовались научные труды отечественных авторов в области экономики, нормативно – правовые акты последней редакции, а также различные методы экономического анализа: синтеза, сравнительно – аналитический, статистического анализа и комплексный.

Результаты и обсуждения

Изменение структуры спроса на жильё указывает на экономическую эффективность ипотечных программ. Льготные условия кредитования повышают платёжеспособность населения и положительно влияют на рост числа сделок на рынке недвижимости. Изменения динамики можно наблюдать на (рис. 1).



Рис. 1. Динамика объемов ипотечного кредитования

Рост спроса оказывает положительное влияние на строительную отрасль. Увеличение объемов строительства приводит к созданию рабочих мест, росту заказов в смежных секторах и увеличению налоговых поступлений. Этот эффект часто рассматривается как наиболее значимый, поскольку инвестиции в жильё запускают цепочку экономической активности. Однако возникает момент, когда предложение жилья не успевает адаптироваться к резкому росту спроса, цены на недвижимость начинают расти ускоренными темпами. В результате часть эффекта от льготной ипотеки ослабляется удорожанием квадратного метра, что снижает реальную доступность жилья.



Рис. 2. Средняя процентная ставка по ипотеке

На рисунке 2, представлено изменение средней процентной ставки по ипотечным кредитам в России за период 2019–2024 гг. В 2019 году ставка находилась на высоком уровне – около 9,9% годовых. Такой уровень можно объяснить тем, что условия докризисной денежно-кредитной политики и ограничение доступности ипотечных займов для части населения, соответствует.

В 2020–2021 гг. произошло заметное снижение процентных ставок до 7,8% и 7,4%. Динамика периода связана с реализацией программ льготной ипотеки, снижением ключевой ставки Банка России и ростом государственной поддержки жилищного спроса. В этот период ипотека стала более доступной, что привело к росту числа заёмщиков и увеличению объёмов ипотечного кредитования.

Средняя ставка резко увеличилась в 2022 году до 9,6%, на это повлияло ухудшение макроэкономической ситуации, рост инфляционных ожиданий и ужесточение денежной-кредитной политики. На фоне роста общего уровня ставок снизился платёжеспособный спрос населения, несмотря на сохранение отдельных мер государственной поддержки.

В 2023 году рынок продемонстрировал заметное снижение ипотечных ставок – в среднем до 8,2%. Такая динамика выглядела признаком относительного равновесия: банковская система смогла приспособиться к изменившейся экономической среде, а участники рынка – выработать новые модели поведения. Однако уже в 2024 году тренд развернулся. Ставка вновь поднялась и приблизилась к отметке 9,1%. Причины этого движения лежат на поверхности: инфляционное давление сохранилось, а пространство для дальнейшего смягчения денежно-кредитных условий оказалось крайне ограниченным.

Наблюдаемая динамика позволяет заметить, что государственные инструменты поддержки действительно способны влиять на стоимость ипотечных займов, но их воздействие нельзя рассматривать в отрыве от макроэкономического фона. В периоды повышенной неопределенности даже масштабные льготные программы перестают работать как универсальный стабилизатор. На практике это проявляется в том, что эффект снижения ставок оказывается временным и быстро нивелируется внешними шоками – от ускорения инфляции до ужесточения финансовой политики.

Отдельного внимания заслуживает качество ипотечных портфелей банков. В условиях активной конкуренции за заемщика кредитные организации нередко идут на смягчение требований, что краткосрочно расширяет рынок, но одновременно увеличивает долговую нагрузку домохозяйств. Если экономическая конъюнктура ухудшается, подобная стратегия оборачивается ростом просроченной задолженности. Для банков это означает необходимость наращивать резервы и жертвовать частью прибыли, а для государства – риск косвенных обязательств по поддержке финансового сектора. Социальные последствия здесь не менее значимы: увеличение числа дефолтов по ипотеке ведет к утрате жилья и усиливает напряженность в обществе, особенно в уязвимых группах населения.

Финансовая отдача ипотечных программ напрямую связана с их социальной адресностью. Наибольший результат достигается там, где меры поддержки сфокусированы на тех, для кого покупка жилья без внешней помощи практически недоступна. Практика показывает, что программы, ориентированные на семьи с детьми, молодых специалистов и работников бюджетной сферы, дают мультипликативный эффект. Они не только улучшают жилищные условия, но и влияют на демографические решения, снижают отток кадров из регионов и способствуют формированию более устойчивого слоя среднего класса, что в долгосрочной перспективе отражается на стабильности экономики в целом.

Реализация программ государственной поддержки ипотечного кредитовая сопровождается рядом противоречий. Одним из них является баланс между ростом доступности жилья и инфляцией цен на рынке недвижимости. Последующей проблемой выступает соотношение объема и качества кредитования. Без должного контроля расширение охвата программ может привести к ухудшению качества кредитования и росту финансовых рисков. Так же существует проблема с долгосрочной устойчивостью. Важно формировать механизмы поддержки, при которых отсутствуют постоянные зависимости рынка от государственного финансирования.

Заключение

По проведенному выше анализу, можно сделать вывод, что государственные программы поддержки ипотечного кредитования оказываю заметное влияние на рынок жилья и смежные отрасли экономики. В периоды нестабильности банковская система и строительный сектор особенно остро реагируют на изменения в кредитной политике: льготные условия позволяют расширить круг потенциальных покупателей, стимулируют спрос с платежеспособных слоев населения.

Однако эффективность таких программ нельзя оценивать только по росту кредитования. Снижение процентных ставок улучшает доступность ипотеки, но при ограниченном предложении квартир на рынке это почти неизбежно ведёт к удорожанию жилья. В ряде случаев наблюдается, что часть выигрыша для заемщиков нивелируется повышение стоимости квадратного метра, а бюджетные средства не всегда трансформируются в ощутимое улучшение жилищных условий населения.

Особое значение имеет влияние программ на финансовую устойчивость банков и долговую нагрузку домохозяйств. Расширение ипотечного кредитования при сниженных требованиях к заемщикам повышает долгое риски, особенно если процентные ставки начинают расти или экономический рост замедляется. На практике это проявляется в увеличении просроченной задолженности и усилении системных рисков для банковского сектора. Поэтому оценка государственной поддержки должна учитывать

не только краткосрочные стимулирующие эффекты, но и потенциальные долгосрочные последствия, включая устойчивость финансовой системы и реальные изменения в жилищных условиях граждан.

В итоге государственные меры оказывают двойственный эффект: они оживляют рынок и поддерживают строительную активность, но одновременно требуют осторожного похода в регулировании, чтобы позитивные изменения не нивелировались побочными экономическими эффектами.

Литература

1. Абрамов И.Л., Волкова С.Н. Оценка результативности государственных программ жилищного и ипотечного кредитования // Экономика и управление. 2023. № 5. С. 45–58. DOI: 10.24412/2073-1000-2023-5-45-58
2. Григорьев П.Р., Лебедева О.К. Влияние субсидирования ипотеки на рынок жилья и макроэкономические показатели // Финансовый журнал. 2022. Т. 14. № 3. С. 112–125. DOI: 10.31107/2075-1990-2022-3-112-125
3. Захаров В.С. Методологические подходы к оценке экономической эффективности государственных инвестиций в социальную сферу // Вестник экономического анализа. 2024. № 2(1). С. 70–83.
4. Киселева А.В., Миронов Д.Е. Анализ факторов, определяющих успешность программ государственной поддержки ипотечного кредитования // Жилищная политика и экономика. 2023. Т. 9. № 4. С. 60–72.
5. Об ипотеке (залоге недвижимости): Федеральный закон от 16.07.1998 № 102-ФЗ (последняя редакция).
6. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации»: Постановление Правительства РФ от 30.12.2017 № 1710.
7. О мерах по обеспечению доступным и комфортным жильем граждан Российской Федерации: Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 21.07.2022).
8. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2024 год и период 2025 и 2026 годов. – М.: Банк России, 2023.
9. Официальный сайт ДОМ.РФ. Раздел «Ипотечные программы» и аналитические отчеты.
10. Ткаченко Г.Н. Государственная поддержка ипотеки как инструмент стимулирования жилищного строительства: проблемы и перспективы // Региональная экономика: теория и практика. 2022. Т. 20. № 10. С. 1968–1981.
11. Ткачева Е.С. Государственная поддержка ипотечного жилищного кредитования: формы и их сравнительная характеристика.

ECONOMIC EVALUATION OF STATE MORTGAGE LENDING SUPPORT PROGRAMS IN THE RUSSIAN FEDERATION

Taranova I.V., Karkhanina A.S., Karaseva I.A.
State University of Land Management, Russian State Social University

Research on this topic is relevant and in demand in the mortgage lending industry, as state mortgage programs in Russia are viewed not only as a tool for supporting specific categories of borrowers but also as a factor significantly reshaping the entire housing market. Their impact extends beyond the banking sector and affects the construction industry, household behavior, and the stability of the financial system as a whole. These programs are based on a combination of several instruments: partial interest rate compensation, state guarantees for borrowers' obligations, and the work of specialized institutions engaged in mortgage refinancing. This architecture allows banks to reduce risks and more actively increase lending, while making home ownership more attainable for individuals, even with unstable incomes. As F. Kotler noted, government intervention in sensitive markets is often justified precisely when, without it, demand remains suppressed despite an objective need. However, expanding access to mortgages also generates side effects that cannot be ignored. In a number of regions, accelerated demand has led to faster growth in prices for new homes: in large metropolitan areas, the price per square meter has increased by an average of 12–15% annually over the past four years, partially offsetting the benefits of reduced rates. At the same time, household debt burdens have increased: the share of borrowers allocating more than 40% of their income to loan servicing, according to banking surveys, has approached 30%. In practice, this manifests itself in increased sensitivity of family budgets to fluctuations in interest rates and income. As a result, the economic impact of mortgage support is mixed. On the one hand, it stimulates construction, maintains employment, and helps resolve housing issues. On the other hand, it creates price distortions and increases the risk of market overheating. With the long-term implementation of such measures, a balance between short-term housing affordability and maintaining financial stability becomes crucial, as this determines whether mortgages become a driver of development or a source of accumulated imbalances.

Keywords: mortgage lending, government support, economic efficiency, housing affordability, social policy, financial stability, construction industry.

References

1. Abramov I.L., Volkova S.N. Evaluation of the effectiveness of state housing and mortgage lending programs // Economy and Management. 2023. No. 5. pp. 45–58. DOI: 10.24412/2073-1000-2023-5-45-58
2. Grigoriev P.R., Lebedeva O.K. The impact of mortgage subsidies on the housing market and macroeconomic indicators // Financial Journal. 2022. Vol. 14. No. 3. pp. 112–125. DOI: 10.31107/2075-1990-2022-3-112-125
3. Zakharov V.S. Methodological approaches to assessing the economic efficiency of public investments in the social sphere // Bulletin of Economic Analysis. 2024. No. 2(1). P. 70–83.
4. Kiseleva A.V., Mironov D.E. Analysis of factors determining the success of state support programs for mortgage lending // Housing Policy and Economics. 2023. Vol. 9. No. 4. P. 60–72.
5. On mortgages (real estate pledges): Federal Law of July 16, 1998 No. 102-FZ (latest revision).
6. On approval of the state program of the Russian Federation "Provision of affordable and comfortable housing and public utilities to citizens of the Russian Federation": RF Government Resolution of 30.12.2017 No. 1710.
7. On measures to provide affordable and comfortable housing to citizens of the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2018 No. 204 (as amended on 21.07.2022).
8. Key directions of the unified state monetary policy for 2024 and the period 2025–2026. – Moscow: Bank of Russia, 2023.
9. Official website of DOM.RF. Section "Mortgage Programs" and analytical reports.
10. Tkachenko G.N. State support for mortgages as a tool for stimulating housing construction: problems and prospects // Regional Economics: Theory and Practice. 2022. Vol. 20. No. 10. Pp. 1968–1981.
11. Tkacheva E.S. State support for mortgage housing lending: forms and their comparative characteristics.

Оптимизация расчета справедливой стоимости структурных облигаций через методы машинного обучения

Столбов Игорь Алексеевич,
аспирант, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» имени В.И. Ульянова
E-mail: igor.st2000@mail.ru

Максименко Юлия Борисовна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и организации производства, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» имени В.И. Ульянова
E-mail: iubmaksimenko@etu.ru

По данным Банка России, объем рынка структурных продуктов по состоянию на июль 2025 года достиг 1,92 трлн рублей, демонстрируя устойчивый рост. Однако расчет справедливой стоимости таких облигаций осложняется сложной структурой выплат, включающей купонные платежи с эффектом памяти, барьерные условия, досрочное погашение и защиту капитала. Традиционно используемый для таких продуктов метод Монте-Карло обеспечивает высокую точность, но требует значительных вычислительных ресурсов в случае генерации сотен тысяч или миллионов сценариев. В данной работе предложен гибридный подход, сочетающий симуляцию Монте-Карло с методами машинного обучения на основе алгоритма градиентного бустинга XGBoost. Модель обучается на ограниченном количестве полных симуляций (5–10 тыс.), используя в качестве признаков параметры облигации, статистические характеристики базовых активов и кумулятивные стохастические шоки. Это позволяет аппроксимировать приведенную стоимость для большого числа виртуальных сценариев без полного расчета денежных потоков. Эмпирическое тестирование проведено на примерах облигаций CIB-CO-EQ-001S-55 (Сбербанк КИБ) и С-1–714 (ВТБ) по состоянию на август 2025 года. Результаты показывают ускорение расчетов в 3–10 раз в зависимости от объема симуляций и сроков до погашения продукта при сохранении высокой точности: средние значения приведенной стоимости близки к базовым, стандартное отклонение снижается с ростом обучающей выборки, а 95%-е доверительные интервалы подтверждают надежность оценок. Подход демонстрирует практическую ценность для оперативной оценки и риск-менеджмента структурных продуктов.

Ключевые слова: структурные продукты, справедливая стоимость структурных облигаций, методы оценки, финансовый рынок, финансовый анализ, метод Монте-Карло, машинное обучение, градиентный бустинг.

Введение

Структурные облигации являются инструментом, который позволяет инвесторам сочетать потенциально повышенную доходность с возможностью защиты капитала, что делает их привлекательными для инвесторов с различным уровнем толерантности к риску. По данным ЦБ РФ [1], по состоянию на июль 2025 года рынок структурных облигаций в России оценивается в 1,92 трлн руб., причем их объем увеличивается от года к году, что можно наглядно увидеть на рисунке 1.

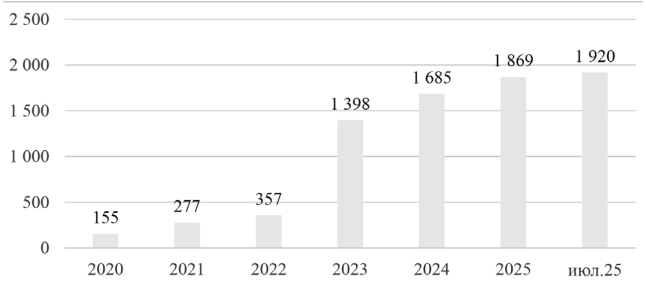


Рис. 1. Объем выпусков структурных облигаций на начало каждого года, млрд руб.

В связи с растущей популярностью встает вопрос о необходимости корректно оценивать их справедливую стоимость (PV – present value). В связи с тем, что структурные облигации обладают сложной схемой выплат, зависящей от динамики базовых активов, барьерных условий и досрочного погашения, традиционные методы расчета зачастую становятся очень затратными по времени и вычислительным ресурсам. Такие классические подходы, как метод Монте-Карло, обеспечивают высокую точность, но требуют большого числа сценариев, чтобы дать корректную оценку справедливой стоимости. Именно поэтому в последние годы растет интерес к применению методов машинного обучения (ML – machine learning). Использование данной технологии позволяет заметно сократить количество необходимых симуляций, сохраняя при этом точность оценки, и одновременно обеспечивает возможность быстрого пересчета справедливой стоимости при изменении рыночных условий.

Целью данной работы является рассмотрение способа оптимизации расчета справедливой стоимости структурных облигаций на основе объединения метода Монте-Карло моделирования и методов машинного обучения. Результаты исследования могут быть использованы для дальнейших работы в сфере оценки справедливой стоимости структурных облигаций как частными, так и институциональными инвесторами.

Литературный обзор

Одним из фундаментальных исследований в области развития оценки методом Монте-Карло стал метод наименьших квадратов Монте-Карло (LSMC), предложенный Лонгстаффом и Шварцом [8], в котором решение о том, стоит ли досрочно исполнять опцион (то есть сравнение стоимости немедленного исполнения и ожидаемой стоимости при дальнейшем владении), принимается на основе регрессии, аппроксимирующей условное математическое ожидание будущих выплат. Изначально метод был разработан для американских опционов, но впоследствии получил широкое распространение в задачах ценообразования сложных деривативов. Можно сказать, что эти исследования заложили основу для интеграции машинного обучения и Монте-Карло. Так, Дубров [4] в своей работе демонстрирует применение машинного обучения в рамках метода Монте-Карло для оценки американских опционов и конвертируемых облигаций, показывая снижение дисперсии оценок и достижение сопоставимой точности при меньшем числе симуляций. Аналогичный подход используется в исследованиях по экзотическим опционам Баббар К. [2], где нейронные сети обучаются на симулированных траекториях в модели Блэка-Шоулза и выступают в роли суррогатных моделей для ускорения расчетов сложных продуктов. Общий вывод этих работ заключается в том, что машинное обучение может эффективно аппроксимировать результаты моделирований Монте-Карло, существенно снижая вычислительные затраты.

Более современные исследования смещают фокус в сторону глубокого обучения и масштабируемости. Фэн и Сириньяно [5] предлагают нейронные сети для моделирования дрейфа и волатильности стохастических дифференциальных уравнений, демонстрируя улучшенное ценообразование европейских и американских опционов и хорошую обобщающую способность на новые функции выплат. Хорват и пр. [6] рассматривают оптимизацию случайных переменных в Монте-Карло с помощью машинного обучения, фокусируясь на снижении отклонений и вариации, что особенно актуально для многомерных финансовых моделей. Общей чертой этих работ является ориентация на снижение вариации и вычислительную эффективность.

Применение гибридных подходов к облигационным инструментам и структурным продуктам также активно развивается. Жу и пр. [10] интегрируют нейронные сети и Монте-Карло для ценообразования китайских конвертируемых облигаций, достигая ускорения расчётов в 5–10 раз при сохранении точности. Чен и пр. [3] предлагают использовать машинное обучение, включая ансамблевые методы, для оценки и хеджирования продуктов с несколькими базовыми активами и возможностью досрочного отзыва, подчёркивая эффективность машинного обучения при работе с барьерными условиями.

Отдельного внимания заслуживают ансамблевые методы и градиентный бустинг. Ряд работ показывает, что XGBoost демонстрирует высокую точность и устойчивость в задачах регрессии справедливой стоимости и прогнозирования цен, особенно в условиях высокой волатильности, превосходя классические модели и альтернативные ML-алгоритмы по MSE. Обзор Лю и пр. [7] по применению метода Монте-Карло и машинного обучения в ценообразовании опционов также отмечает потенциал бустинга как эффективного регрессионного инструмента для аппроксимации цен и неопределённости. Несмотря на то, что XGBoost чаще применяется в задачах прогнозирования и риск-оценки, его свойства делают его перспективным кандидатом для суррогатного моделирования в рамках MC.

Работы, посвящённые использованию искусственного интеллекта для сложных инструментов, например, Тремуре [9], подтверждают потенциал гибридных подходов. Однако, несмотря на значительный прогресс, анализ литературы выявляет заметный пробел в данном направлении исследования. Большинство существующих исследований сосредоточено на опционах, экзотических деривативах и конвертируемых облигациях, тогда как прямое применение машинного обучения, и в особенности XGBoost, для оценки справедливой стоимости структурных облигаций с эффектом памяти, досрочным погашением и сложной логикой купонных выплат остаётся ограниченным.

Материалы и методы

В работе рассматривается задача ускорения расчёта справедливой стоимости структурных облигаций со сложной схемой выплат, включающей купонные выплаты, барьерные условия, возможность досрочного погашения и эффект памяти. В качестве базового подхода используется имитационное моделирование Монте-Карло, которое далее дополняется методами машинного обучения. Для ускорения вычислений применяется модель машинного обучения градиентного бустинга XGBoost. Выбор модели XGBoost обусловлен несколькими факторами:

1. Модель хорошо работает с высокоразмерными и нелинейными данными, что важно при учете большого числа факторов и сложной структуры выплат.

2. XGBoost устойчив к переобучению при ограниченном объеме обучающей выборки, что является при высокой вычислительной стоимости точных симуляций.

3. Данная модель демонстрирует высокую скорость обучения и предсказания, что делает её подходящей для практических задач ускоренной оценки стоимости.

В качестве входящих признаков в построенной модели используются параметры базовых активов, статистические характеристики их доходностей, параметры облигации (номинал, периодичность выплат, ставка купона и прочие), рыночные ставки, а также значения накопленных стохастических шоков, описывающих динамику цен на всём прогнозном горизонте. В обучающей выборке используются все значения котировок на протяжении прогнозного периода, что позволяет модели учитывать форму траектории движения цен, корреляции между активами и накопительный эффект рыночных шоков. В целях сравнения были использованы различные объемы обучающей выборки: 5 000 симуляций и 10 000 симуляций.

Целевой переменной является приведённая стоимость облигации, рассчитанная классическим методом Монте-Карло. На основе сгенерированных траекторий рассчитываются денежные потоки по облигации, которые затем дисконтируются с использованием безрисковой процентной ставки, в результате чего для каждого сценария получается приведенная стоимость облигации. После обучения модель используется для генерации большого числа виртуальных сценариев, для которых приведенная стоимость облигации оценивается без полного пересчета денежных потоков. Для анализа устойчивости результатов проводится серия из 100 независимых запусков модели машинного обучения. По полученным значениям приведенной стоимости рассчитываются среднее, минимальное и максимальное значения PV, стандартное отклонение, а также 95% доверительный интервал. Это позволяет оценить не только справедливую стоимость облигации, но и уровень неопределённости, связанный с моделированием рыночной динамики.

В качестве облигаций, на примере которых будет проводиться сравнение эффективности оценки справедливой стоимости с машинным обучением и без него, были выбраны облигации АО Сбербанк КИБ серии CIB-CO-EQ-001S-55 и ПАО ВТБ серии С-1–714 по состоянию на конец августа 2025 года. Выбор именно этих активов обусловлен различным сроком до погашения и различным отношением котировок на дату оценки к дате выпуска структурной облигации, что позволяет оценить результаты работы модели в различных условиях.

Результаты

В таблице 1 приведены сравнительные результаты по времени и производительности работы оценки справедливой стоимости структурных облигаций с использованием машинного обучения и без него.

Таблица 1. Эффективность подходов к расчету справедливой стоимости структурных облигаций

100 тыс. симуляций 1 млн симуляций		CIB-CO-EQ-001S-55		ВТБ С-1-714	
		100 тыс. симуляций	1 млн симуляций		
Время с ML, сек	5 000 симуляций обучение	13,5	88	3,6	18,6
	10 000 симуляций обучение	17	91	4,4	19,6
Время без ML, сек		50	503	20,2	190,8
Ускорение 10 000 симуляций обучение	5 000 симуляций обучение	3,7	5,7	5,6	10,3
	2,9	5,5	4,6	9,7	

В таблице 2 приведены показатели, отражающие надежность и корректность использования машинного обучения при определении справедливой стоимости структурной облигации.

Таблица 2. Показатели точности моделирования справедливой стоимости структурных облигаций при помощи машинного обучения

100 тыс. симуляций		CIB-CO-EQ-001S-55		ВТБ С-1-714	
		1 млн симуляций	100 тыс. симуляций	1 млн симуляций	
PV без ML		1009,05		333,18	
Минимум PV с ML	5 000 симуляций обучение	1 007,33	1 006,51	332,70	333,01
	10 000 симуляций обучение	1 006,45	1 007,60	332,81	333,05
Максимум PV с ML	5 000 симуляций обучение	1 018,28	1 018,09	333,44	333,24
	10 000 симуляций обучение	1 016,07	1 014,23	333,51	333,24
Среднее PV с ML	5 000 симуляций обучение	1 012,07	1 012,30	333,12	333,14
	10 000 симуляций обучение	1 011,28	1 011,02	333,15	333,14
Стандартное отклонение PV с ML	5 000 симуляций обучение	2,32	2,26	0,12	0,05
	10 000 симуляций обучение	1,85	1,37	0,14	0,04
Доверительный интервал 95%	5 000 симуляций обучение	[1007,92; 1016,35]	[1008,39; 1016,35]	[332,93; 333,38]	[333,05; 333,23]
	10 000 симуляций обучение	[1008,02; 1015,05]	[1008,35; 1013,26]	[332,9; 333,41]	[333,08; 333,22]

Обсуждение

Анализ результатов, представленных в таблицах 1 и 2, подтверждает эффективность предлагаемого гибридного подхода, сочетающего симуляцию Монте-Карло с машинным обучением на основе алгоритма градиентного бустинга XGBoost, для оптимизации расчета справедливой стоимости структурных облигаций. В первую очередь, стоит отметить значительное ускорение вычислений при использовании модели машинного обучения. Для облигации CIB-CO-EQ-001S-55 при 100 тыс. симуляций время расчета сокращается с 50 секунд без машинного обучения до 13,5–17 секунд с ним, что обеспечивает ускорение в 2,9–3,7 раза в зависимости от размера обучающей выборки, причем при увеличении объема до 1 млн симуляций преимущество становится еще более выраженным. Аналогичная динамика наблюдается для облигации ВТБ С-1–714: ускорение варьируется от 4,6–5,6 раза при 100 тыс. симуляций до 9,7–10,3 раза при 1 млн, с временем расчета, не превышающим 19,6 секунды. Такие результаты свидетельствуют о том, что модель машинного обучения особенно полезна для большого количества симуляций, где традиционный метод Монте-Карло становится ресурсоемким, что согласуется с выводами исследований [3],[10], подчеркивающих потенциал машинного обучения для снижения вычислительных затрат в 5–10 раз.

Сравнение двух облигаций выявляет различия, связанные с их структурной сложностью. Для ВТБ С-1–714, имеющей более короткий срок до погашения, время расчета без машинного обучения в 2,5–2,6 раза ниже, чем для CIB-CO-EQ-001S-55. Это указывает на то, что ускорение с машинным обучением более выражено для краткосрочных продуктов, в то время как для долгосрочных эффект может быть несколько ниже. Тем не менее, в обоих случаях модель обеспечивает практическую применимость для быстрого анализа, что критично для институциональных инвесторов на волатильном российском рынке.

Что касается точности и надежности оценок (таблица 2), средние значения приведенной стоимости с машинным обучением близки к результатам чистой симуляции Монте-Карло, что подтверждает отсутствие значимого смещения. Увеличение размера обучающей выборки с 5 тыс. до 10 тыс. симуляций приводит к снижению стандартного отклонения (с 2,32 до 1,85 при 100 тыс. симуляций для CIB и с 2,26 до 1,37 при 1 млн), а также к сужению 95%-го доверительного интервала. Для ВТБ С-1–714 стандартное отклонение остается минимальным (0,12–0,14), а интервалы узкими, что отражает меньшую волатильность оценок для этой облигации в связи с ее более коротким сроком до погашения. Минимальные и максимальные значения приведенной стоимости также демонстрируют стабильность, с размахом не превышающим 10–12 единиц для CIB и 0,7–0,8 для ВТБ, подтверждая сходимость модели.

При этом стоит остановиться на том факте, что увеличение количества симуляций с 100 тыс. до 1 млн и увеличение обучающей выборки с 5 тыс. до 10 тыс. существенно не влияет на оценку справедливой стоимости, из-за чего в большинстве случаев можно считать допустимым расчет по 100 тыс. симуляций с обучающей выборкой в размере 5 тыс. единиц. В рамках исследования также был проведен дополнительный эксперимент с уменьшением обучающей выборки до 1 тыс. симуляций (всего 100 тыс. симуляций для CIB-CO-EQ-001S-55) показал ухудшение результатов: стандартное отклонение выросло до 6,1, а доверительные интервалы расширились, что указывает на недостаточную репрезентативность данных для захвата сложной динамики базовых активов и барьерных условий. Это согласуется с прочими исследованиями [5], где подчеркивается необходимость достаточного объема данных для обучения моделей на стохастических процессах, и подтверждает оптимальность выбранного диапазона 5–10 тыс. симуляций как баланса между точностью и эффективностью.

В целом, полученные данные демонстрируют, что интеграция машинного обучения не только ускоряет расчеты, но и повышает надежность оценок справедливой стоимости, особенно для структурных облигаций с длительным горизонтом и сложной структурой выплат. Однако подход имеет ограничения: зависимость от качества исторических данных и параметров облигации, а также потенциальную необходимость переобучения при значительных рыночных изменениях. Дальнейшие исследования могли бы включать сравнение с альтернативными моделями машинного обучения (например, нейронными сетями) и расширение на портфели облигаций для риск-менеджмента.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает эффективность гибридного подхода, сочетающего симуляцию Монте-Карло с машинным обучением на основе алгоритма XGBoost, для оптимизации расчета справедливой стоимости структурных облигаций. Эмпирические результаты на примерах облигаций CIB-CO-EQ-001S-55 и ВТБ С-1–714 демонстрируют значительное ускорение вычислений (в 3–10 раз) при сохранении высокой точности оценок: средние значения приведенной стоимости близки к базовым, стандартное отклонение снижается при увеличении обучающей выборки, а доверительные интервалы обеспечивают надежную оценку неопределенности. Предлагаемый метод позволяет существенно сократить вычислительные ресурсы, делая возможным оперативный анализ сложных структурных продуктов в условиях волатильного рынка. Полученные результаты заполняют выявленный в литературе пробел в применении градиентного бустинга к оценке облигаций с эффектом памяти и барьерными условиями, особенно на российском рынке. Перспективы дальнейших исследований включают сравнение с альтернативными моделями машинного обучения (нейронными сетями, Random Forest), расширение на портфели структурных продуктов и интеграцию методов снижения дисперсии для повышения точности при минимальных обучающих выборках. Разработанный подход может найти практическое применение у частных и институциональных инвесторов для задач оценки и риск-менеджмента.

Литература

1. Банк России. Структурные облигации: рыночная динамика, риски и доходность, 2025 [Электронный ресурс] URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/185549/structured_bonds_20251210.pdf
2. Babbar K., A Deep Learning Approach to Exotic Option Pricing under LSVol // Bayes Business School, 2019 [Электронный ресурс] URL: https://www.bayes.citystgeorges.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0007/494080/DeepLearningExoticOptionPricingLSVOL_KB_CassBusinessSchool_2019.pdf
3. Chen J. et al. Pricing and hedging autocallable products by Markov chain approximation // Review of Derivatives Research. – 2024.
4. Dubrov B., Monte Carlo Simulation with Machine Learning for Pricing American Options and Convertible Bonds // SSRN Electronic Journal, 2015 [Электронный ресурс] URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2684523&referrer=grok.com
5. Fan L., Sirignano J. Machine Learning Methods for Pricing Financial Derivatives, 2024 [Электронный ресурс] URL: https://arxiv.org/abs/2406.00459
6. Horvath B., Muguruza A., Tomas M. Deep Learning Volatility, 2019 [Электронный ресурс] URL: https://arxiv.org/abs/1901.09647
7. Liu R. Monte-Carlo Simulations and Applications in Machine Learning, Option Pricing, and Quantum Processes // Highlights in Science, Engineering and Technology, 2024. – Vol. 88. – P. 1132–1137.
8. Longstaff F., Schwartz E. Valuing American options by simulation: a simple least-squares approach // Review of Financial Studies, 2001 [Электронный ресурс] URL: https://people.math.ethz.ch/~hjfurrer/teaching/LongstaffSchwartzAmericanOptionsLeastSquareMonteCarlo.pdf
9. Tremoureux P. Derivatives pricing with AI: Faster, better, cheaper // WatersTechnology, 2024 [Электронный ресурс] URL: https://www.waterstechnology.com/market-access/technology/7952008/derivatives-pricing-with-ai-faster-better-cheaper
10. Zhu J., Wen C., Li R. Pricing Chinese Convertible Bonds with Learning-Based Monte Carlo Simulation Model // Axioms, 2024, – Vol. 13, No. 4. – P. 218. [Электронный ресурс] URL: https://www.mdpi.com/2075–1680/13/4/218

OPTIMIZING THE FAIR VALUE OF STRUCTURED BONDS USING MACHINE LEARNING METHODS

Stolbov I.A., Maksimenko Yu.B.
Saint Petersburg Electrotechnical University named after V.I. Ulyanov

According to the Bank of Russia, the structured products market reached 1.92 trillion rubles as of July 2025, demonstrating steady growth. However, calculating the fair value of such bonds is complicated by the complex payout structure, including coupon payments with a memory effect, hurdle rates, early redemption, and capital protection. The Monte Carlo method traditionally used for such products provides high accuracy but requires significant computational resources when generating hundreds of thousands or millions of scenarios. This paper proposes a hybrid approach combining Monte Carlo simulation with machine learning methods based on the XGBoost gradient boosting algorithm. The model is trained on a limited number of full simulations (5,000–10,000), using bond parameters, statistical characteristics of underlying assets, and cumulative stochastic shocks as features. This allows for approximating the present value for a large number of virtual scenarios without fully calculating cash flows. Empirical testing was conducted using CIB-CO-EQ-001S-55 (Sberbank CIB) and C-1–714 (VTB) bonds as of August 2025. The results demonstrate a 3–10x acceleration in calculations, depending on the simulation volume and maturity of the product, while maintaining high accuracy: average present value values are close to the baseline values, the standard deviation decreases with increasing training sample size, and 95% confidence intervals confirm the reliability of the estimates. The approach demonstrates practical value for the operational valuation and risk management of structured products.

Keywords: structured products, fair value of structured bonds, valuation methods, financial markets, financial analysis, Monte Carlo method, machine learning, gradient boosting.

References

1. Bank of Russia. Structured Bonds: Market Dynamics, Risks, and Returns, 2025 [Electronic resource] URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/185549/structured_bonds_20251210.pdf

2. Babbar K., A Deep Learning Approach to Exotic Option Pricing under LSVol // Bayes Business School, 2019 [Electronic resource] URL: https://www.bayes.citystgeorges.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0007/494080/DeepLearningExoticOptionPricingLSVOL_KB_CassBusinessSchool_2019.pdf

3. Chen J. et al. Pricing and Hedging Autocallable Products by Markov Chain Approximation // Review of Derivatives Research. – 2024.

4. Dubrov B., Monte Carlo Simulation with Machine Learning for Pricing American Options and Convertible Bonds // SSRN Electronic Journal, 2015 [Electronic resource] URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2684523&referrer=grok.com

5. Fan L., Sirignano J. Machine Learning Methods for Pricing Financial Derivatives, 2024 [Electronic resource] URL: https://arxiv.org/abs/2406.00459

6. Horvath B., Muguruza A., Tomas M. Deep Learning Volatility, 2019 [Electronic resource] URL: https://arxiv.org/abs/1901.09647

7. Liu R. Monte-Carlo Simulations and Applications in Machine Learning, Option Pricing, and Quantum Processes // Highlights in Science, Engineering and Technology, 2024. – Vol. 88. – P. 1132–1137.

8. Longstaff F., Schwartz E. Valuing American options by simulation: a simple least-squares approach // Review of Financial Studies, 2001 [Electronic resource] URL: https://people.math.ethz.ch/~hjfurrer/teaching/LongstaffSchwartzAmericanOptionsLeastSquareMonteCarlo.pdf

9. Tremoureux P. Derivatives pricing with AI: Faster, better, cheaper // Waters-Technology, 2024 [Electronic resource] URL: https://www.waterstechnology.com/market-access/technology/7952008/derivatives-pricing-with-ai-faster-better-cheaper

10. Zhu J., Wen C., Li R. Pricing Chinese Convertible Bonds with Learning-Based Monte Carlo Simulation Model // Axioms, 2024, – Vol. 13, No. 4. – P. 218. [Electronic resource] URL: https://www.mdpi.com/2075–1680/13/4/218

Международные системы учета: сравнение и перспективы развития

Умарова Айзиля Алишеровна,
студент Поволжский государственный университет телекоммуникации и информатики, Цифровая экономика и массовые коммуникации
E-mail: umarova.ayzilya@gmail.com

Сергеева Яна Владмировна,
студент, Цифровая экономика и массовые коммуникации, Поволжского государственного университета телекоммуникации и информатики
E-mail: sergeevayana2005@mail.ru

Хоронжина Ольга Олеговна,
студент, Цифровая экономика и массовые коммуникации, Поволжского государственного университета телекоммуникации и информатики
E-mail: Lelia.Khoronzhina@yandex.ru

Глазунова Елена Зулфаровна,
д.э.н, профессор, Цифровая экономика и массовые коммуникации, Поволжского государственного университета телекоммуникации и информатики
E-mail: glazunovaelena@ssau.ru

Современная глобализация экономики требует унификации стандартов финансовой отчетности и учета для обеспечения прозрачности и сопоставимости информации, представляемой компаниями различных стран. В связи с этим особое значение приобретает анализ международных систем учета, которые служат основой для формирования унифицированных правил и стандартов, таких как Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) и Американские стандарты учета (GAAP). Эти системы не только способствуют развитию международной торговли и инвестиций, но и играют ключевую роль в повышении эффективности финансового анализа и принятия решений на глобальном уровне. В условиях быстро меняющегося экономического ландшафта исследование сравнительных аспектов и перспектив развития международных систем учета становится востребованным научным направлением. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью постоянного совершенствования и гармонизации учетных стандартов в условиях глобализации экономики, а также их влиянием на международный бизнес и финансовую стабильность. В этом контексте важной задачей является выявление преимуществ и недостатков различных систем учета, а также прогнозирование их дальнейшего развития в условиях интеграции мировых рынков. Анализ международных систем учета позволяет понять тенденции их эволюции и определить направления совершенствования, что способствует укреплению международного финансового взаимодействия и повышению доверия инвесторов и других участников экономической деятельности.

Ключевые слова: системы учета, сравнение, экономика, финансовая отчетность, глобализация.

История развития международных систем учета представляет собой сложный и многогранный процесс, отражающий эволюцию методов и стандартов, обеспечивающих сопоставимость финансовой информации в глобальном масштабе. Первоначально, в рамках национальных систем бухгалтерского учета, преобладали свои особенности, что сдерживало гармонизацию данных и создавало препятствия для международной инвестиционной деятельности и трансграничной торговли. В первой половине XX века начался процесс формирования унифицированных подходов, обусловленный ростом международных экономических связей и необходимости прозрачности финансовой отчетности для инвесторов и регуляторов.

Одним из ключевых этапов стало создание в 1973 году Международной организации по стандартизации учета (IFRS Foundation), которая инициировала разработку Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО). Эти стандарты основываются на концепции «представления финансового положения и результатов деятельности», что обеспечивает сопоставимость данных между компаниями разных стран (что важно для проведения межнациональных сравнений). Вместе с тем, развитие международных систем учета было во многом обусловлено теоретическими моделями, такими как теория агентских отношений, теория заинтересованных сторон и концепция «долгосрочной стоимости акционеров», что подчеркивает необходимость учета интересов различных участников рынка в процессе формирования стандартов.

Роль международных систем учета в глобальной экономике нельзя переоценить. Они способствуют снижению информационных асимметрий, повышая прозрачность финансовых данных и снижая транзакционные издержки при международной торговле и инвестициях. В условиях глобализирующейся экономики, где транснациональные корпорации выступают ключевыми субъектами, стандартизация учетных процедур становится важнейшим фактором обеспечения стабильности и предсказуемости финансовых показателей. В частности, принятие МСФО позволяет инвесторам и аналитикам осуществлять более точные межгосударственные сравнения компаний, что стимулирует иностранные инвестиции и повышает эффективность международных рынков капитала.

Исторический анализ развития международных систем учета демонстрирует также тенденцию их интеграции с другими аспектами корпоративного управления и аудита. В рамках концепции «гармонизации стандартов» происходит постепенное сближение подходов к оценке активов, обязательств и доходов, а также к раскрытию информации о финансовом положении. Этот процесс во многом обусловлен стремлением к созданию единого глобального информационного пространства, способного обеспечить доверие участников рынка и снизить транзакционные барьеры. Важным аспектом является внедрение технологий автоматизации и информационных систем, что позволяет ускорить обработку данных, повысить их точность и обеспечить своевременное раскрытие информации в соответствии с международными требованиями [1].

В современном мире финансовой отчетности одними из ключевых элементов формирования глобальной системы учета выступают международные стандарты, такие как Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) и Общепринятые принципы бухгалтерского учета (GAAP) [2]. Эти системы, являясь регулятивными документами, обеспечивают прозрачность, сопоставимость и надежность финансовых данных, что особенно актуально в условиях глобализации экономики. Однако, несмотря на схожие цели, они существенно различаются по своему содержанию, применяемым принципам и подходам к подготовке финансовой отчетности, что требует их глубокого сравнительного анализа.

МСФО, разработанные Международным советом по стандартам бухгалтерского учета (IASB), ориентированы на создание единого мирового языка финансовой отчетности [2]. Они характеризуются высоким уровнем гибкости и принципиальной ориентацией на концептуальную основу, которая включает такие фундаментальные принципы, как достоверность, существенность и нейтральность. В отличие от этого, GAAP, являющиеся результатом нормативных актов, принятых в рамках различных национальных юрисдикций (наиболее известны стандарты, принятые в США – US GAAP), отличаются более детализированными и зачастую жесткими требованиями к конкретным аспектам уче-

та и раскрытия информации. Такой подход обусловлен историческими, культурными и регулятивными особенностями каждой системы [2].

Преимущества данной темы заключаются в возможности более глубокого понимания факторов, влияющих на экономический рост, а также в определении оптимальных направлений и методов стимулирования иностранных инвестиций. Это особенно важно в контексте современных вызовов, таких как глобальные экономические кризисы, изменения в международной торговле и необходимость достижения целей устойчивого развития. В целом, результаты исследования способствуют формированию более эффективных решений для повышения экономической стабильности и развития как в США, так и в Китае, что является важным вкладом в решение глобальных проблем экономической безопасности и благосостояния [3].

Проблемы и вызовы при внедрении международных систем учета в различных странах представляют собой сложное и многогранное явление, обусловленное как внутренними, так и внешними факторами, влияющими на процесс гармонизации финансовой отчетности. Внедрение международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) или иных систем учета сталкивается с рядом препятствий, обусловленных различиями в правовых, экономических и культурных особенностях национальных систем [3].

Одним из ключевых вызовов является несовпадение нормативных баз, поскольку каждая страна обладает собственными законодательными актами, регулирующими бухгалтерский учет и налоговую отчетность[4]. Эти нормативные различия требуют значительных адаптационных усилий со стороны организаций и регуляторов, что зачастую вызывает сопротивление изменениям и затягивание процесса внедрения. Кроме того, существенную роль играют различия в уровне технологической инфраструктуры: страны с развитой информационной системой могут быстрее интегрировать международные стандарты, тогда как развивающиеся государства сталкиваются с техническими и организационными ограничениями, что снижает эффективность внедрения (например, недостаточная автоматизация бухгалтерских процессов).

Культурные особенности и уровень бухгалтерской грамотности также оказывают значительное влияние на процесс адаптации новых стандартов. В странах, где традиции бухгалтерского учета укоренены в национальных практиках и нормах, изменение привычных методов требует не только технической подготовки, но и изменения ментальных моделей профессиональных участников[4]. В результате, сопротивление смене стандартов может проявляться в виде нежелания полностью отказаться от привычных методов учета и отчетности, что мешает достижению глобальной гармонизации.

Финансовая и юридическая нестабильность в отдельных странах создает дополнительные сложности[5]. В условиях высокой инфляции, валютных кризисов или нестабильных политических режимов внедрение международных стандартов зачастую оказывается недостаточно приоритетным, так как основные ресурсы направляются на преодоление текущих кризисных ситуаций. В подобных условиях приоритеты национальных органов регуляции и бизнеса могут не совпадать с задачами глобальной интеграции учетных систем, что тормозит прогресс в данном направлении.

Еще одним важным аспектом является необходимость значительных финансовых вложений в обучение кадров, модернизацию информационных систем и развитие внутренней инфраструктуры учета. Особенно это актуально для компаний, ведущих деятельность в нескольких юрисдикциях, где требуется синхронизация учетных процедур и стандартов[5]. Внедрение международных систем учета требует наличия квалифицированных специалистов, способных интерпретировать и применять стандарты, что нередко становится узким местом в реализации проекта (отсутствие достаточного количества специалистов–экспертов по международным стандартам).

Отдельного внимания заслуживает вопрос адаптации международных стандартов к специфике национальных условий. Несмотря на глобальную направленность, стандарты требуют локализации, чтобы учитывать особенности экономической структуры, налогового законодательства и особенностей корпоративного управления. Этот процесс сопряжен с рисками и может привести к расхождениям, что негативно сказывается на степени их восприятия и эффективности. В результате возникает необходимость балансировать между универсализмом стандартов и их гибкостью в контексте конкретных условий, что является сложной задачей для регуляторов и компаний.

Современные тенденции и инновации в развитии международных систем учета представляют собой важнейший аспект, обусловленный глобализацией экономической деятельности, интеграцией финансовых рынков и усложнением требований к прозрачности и достоверности финансовой информации (финансовый учет, международные стандарты, интегрированная отчетность). В условиях быстро меняющихся условий ведения бизнеса и возрастающей необходимости обеспечения сопоставимости данных, мировое сообщество активно внедряет инновационные технологии и методологии, направленные на совершенствование систем учета и отчетности.

Одной из ключевых тенденций является интеграция международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) с национальными системами учета. Их гармонизация позволяет устранить разрывы, возникающие вследствие различий в регулировании и практиках учета, что способствует повышению уровня прозрачности международных финансовых потоков (конвергенция стандартов)[6]. В частности, в рамках этого процесса активно развивается концепция глобальной финансовой отчетности, подразумевающая создание единой платформы для обмена и анализа данных, что существенно облегчает сравнение финансовых показателей компаний на глобальном уровне.

Инновационные технологии, такие как блокчейн и искусственный интеллект, приобретают всё более важное значение в сфере международного учета. Блокчейн, благодаря своей децентрализованной природе и высокой степени надежности, обеспечивает автоматизацию процессов верификации транзакций, а также прозрачность и неизменность данных (распределенные реестры)[7]. Это особенно актуально для межотраслевых расчетов и трансграничных сделок, где требуется высокая степень доверия и минимизация ошибок. Искусственный интеллект, в свою очередь, используется для автоматической обработки больших объемов данных, выявления аномалий и прогнозирования финансовых трендов, что позволяет повысить оперативность и качество управленческих решений (аналитические системы).

Еще одним важным направлением является развитие концепции интегрированной отчетности, сочетающей в себе финансовые, нефинансовые и социальные показатели деятельности предприятий. Этот подход обусловлен растущим вниманием к вопросам корпоративной социальной ответственности и устойчивого развития. Внедрение стандартов, таких как GRI (Глобальная инициатива по отчетности)[7], способствует формированию комплексной картины деятельности компании, что важно для инвесторов и иных заинтересованных сторон в условиях глобальных вызовов и требований к прозрачности.

Также стоит отметить активное внедрение автоматизированных систем учета на базе облачных технологий (cloud-based accounting systems), которые обеспечивают гибкость, масштабируемость и доступность данных в реальном времени[7]. Это особенно важно для международных корпораций с разветвленной сетью филиалов, поскольку такие системы позволяют централизовать учетные процессы, снизить издержки и обеспечить единую информационную среду (единая платформа для учета). При этом использование облачных решений нередко сопровождается внедрением мультифункциональных платформ, способных интегрировать данные из различных систем и приложений, что повышает эффективность внутреннего контроля и внутреннего аудита.

В рамках развития международных систем учета активно исследуются и внедряются методы автоматической конвертации и стандартизации данных, что способствует устранению разночтений и ошибок при обмене информацией между системами разных стран. Важную роль в этом процессе играет развитие технологий машинного обучения и обработки естественного языка, которые позволяют автоматизировать процессы согласования и сверки данных, а также минимизировать человеческий фактор (роботизация учета).

Анализ текущего состояния внедрения международных стандартов учета в российских и зарубежных компаниях представляет собой сложную и многогранную проблему, отражающую динамику глобализации экономики и необходимость обеспечения сопоставимости финансовой отчетности на международном уровне. В рамках данной темы особое внимание уделяется степени адаптации и интеграции Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) и их аналогов в различных юрисдикциях, а также факторам, влияющим на этот процесс.

В российском контексте внедрение международных стандартов учета обусловлено стремлением повысить прозрачность финансовых данных и обеспечить более объективную оценку финансово-экономического положения компаний на международных рынках капитала. Однако, несмотря на значительные усилия регуляторов и профессиональных сообществ, степень их интеграции остается неоднородной. Основными препятствиями выступают различия в правовой базе, особенности экономики и корпоративной культуры, а также уровень зрелости национальной системы бухгалтерского учета. В частности, переход к МСФО, осуществляемый в рамках реализации требований Федерального закона «Об бухгалтерском учете» и стратегий финансового развития, сопровождается значительными затратами на обучение персонала, адаптацию учетных процедур и внедрение новых программных решений.

Значительное отличие в уровне внедрения стандартов наблюдается в зарубежных странах, где системы учета исторически формирова-

лись на базе международных принципов и зачастую являются обязательными для публичных компаний. Например, страны Европейского союза, Австралия и Канада демонстрируют высокий уровень соответствия своей системы учета требованиям МСФО, что обусловлено интеграцией в глобальные рынки капитала и высокой степенью участия в международных организациях по стандартизации. В этих юрисдикциях предприятия, как правило, используют единые стандарты для внутренней и внешней отчетности, что способствует унификации данных и снижает транзакционные издержки при межнациональных операциях.

Кроме того, важным аспектом является степень соответствия национальных стандартов учета международным требованиям. В некоторых случаях наблюдается синергетический эффект, когда национальные стандарты гармонизированы с МСФО, что облегчает их внедрение и способствует формированию единой информационной базы. В то же время, несогласованность стандартов и их различия по структуре и содержанию могут создавать дополнительные барьеры, особенно для малых и средних предприятий, испытывающих недостаток ресурсов для полноценной адаптации.

Анализ показывает, что внедрение международных стандартов учета является не только вопросом нормативной базы, но и результатом развития профессиональной среды, уровня компетентности бухгалтерских кадров и инфраструктурных возможностей компаний. Важную роль играет также уровень поддержки со стороны государства и международных организаций, которые предпринимают усилия по унификации и гармонизации стандартов через проведение международных форумов, семинаров и совместных проектов.

Обобщая, можно отметить, что текущее состояние внедрения международных стандартов учета в российских и зарубежных компаниях характеризуется высокой степенью вариативности и находится в стадии активной трансформации. В то время как зарубежные экономики демонстрируют более высокий уровень интеграции систем учета с международными требованиями, в российском сегменте процессы адаптации продолжают сталкиваться с рядом структурных и институциональных барьеров. В перспективе, успешное развитие международных систем учета потребует не только технической и нормативной гармонизации, но и комплексных мер по развитию профессиональных компетенций и повышению информационной культуры внутри компаний (включая внедрение новых информационных технологий и систем автоматизации учета).

Таким образом, анализ текущего состояния показывает, что перспективы развития международных стандартов учета тесно связаны с глобализационными тенденциями, а также с усилиями по созданию единого информационного пространства, способного обеспечить сопоставимость и достоверность финансовых данных в условиях быстро меняющейся мировой экономики.

Сравнительный анализ эффективности различных систем учета на практике представляет собой важную область исследования, обусловленную необходимостью выбора оптимальных методов для обеспечения достоверности и своевременности финансовой отчетности, а также повышения управляемости корпоративными ресурсами. В условиях глобализации и интеграции международных стандартов учета, таких как МСФО (Международные стандарты финансовой отчетности) и ГААП (Generally Accepted Accounting Principles), возникает необходимость системного анализа существующих систем учета с целью выявления их сильных и слабых сторон, а также оценки перспектив развития[8].

На сегодняшний день наиболее распространенными системами учета являются традиционная бухгалтерская система, управленческий учет, а также системы, основанные на автоматизированных информационных технологиях, таких как ERP-системы (Enterprise Resource Planning). Каждая из этих систем обладает уникальной структурой и функциональными возможностями, что обуславливает их эффективность в различных корпоративных контекстах. При этом, несмотря на универсальность и гибкость современных информационных систем, их внедрение и эксплуатация сопряжены с рядом вызовов, связанных с интеграцией данных, обеспечением информационной безопасности и адаптацией к требованиям международных стандартов.

Традиционная бухгалтерская система, основанная на двойной записи, обладает высокой степенью надежности и прозрачности, что обусловлено строгими стандартами учета и контролем за соблюдением нормативных требований[8]. Однако, в условиях быстроменяющейся деловой среды, она демонстрирует ограниченную гибкость, что существенно снижает ее эффективность в части оперативного анализа и принятия управленческих решений. Именно поэтому современные системы учета стремятся к интеграции с управленческим учетом, что обеспечивает более полное освещение финансовых аспектов деятельности предприятия и способствует стратегическому планированию.

Автоматизированные системы, такие как ERP-платформы, позволяют автоматизировать процессы учета, сократить временные издержки и повысить точность данных (что является критически важным для международных компаний, работающих в многообразных юрисдикциях). Их эффективность заключается в возможности централизованного хранения и обработки больших объемов информации, что способствует повышению качества управленческих решений. Вместе с тем, внедрение ERP-систем сопряжено с высокой стоимостью, сложностью адаптации и рисками потери данных при сбоях в системе. В этом контексте важным аспектом является разработка стратегий по минимизации этих рисков и обеспечению совместимости систем с международными стандартами учета.

Критический анализ показывает, что эффективность систем учета определяется не только их технологической оснащенностью, но и способностью адаптироваться к требованиям регуляторных органов, стандартов отчетности и особенностей бизнес-процессов[9]. В этом отношении международные системы учета, такие как МСФО, ориентированы на обеспечение сопоставимости финансовых отчетов, что является важнейшим фактором для инвесторов и регулирующих органов. При этом, интеграция международных стандартов требует постоянной модернизации внутренних систем учета, что иногда вызывает противоречия между локальными нормативами и глобальными требованиями.

Не менее важным аспектом является перспектива развития систем учета в условиях цифровизации экономики. Внедрение технологий искусственного интеллекта, машинного обучения и блокчейна обещает революционизировать подходы к ведению учета, повышая его прозрачность, надежность и скорость обработки данных[10]. В частности, использование блокчейн-технологий в системах учета обеспечивает невозможность изменения данных после их внесения, что значительно повышает уровень доверия к финансовой отчетности, особенно в рамках транснациональных компаний.

В заключении можно отметить, что тема «Международные системы учета: сравнение и перспективы развития» является крайне актуальной в условиях глобализации экономики и усиления межнациональных связей. Современный мир сталкивается с необходимостью унификации стандартов учета для обеспечения прозрачности, сопоставимости и эффективности финансовых данных на международном уровне. Исследование различных систем учета способствует выявлению их преимуществ и недостатков, что важно для формирования более гармоничных и устойчивых методов финансового взаимодействия между странами.

Перспективы развития международных систем учета заключаются в создании более унифицированных стандартов, использовании современных информационных технологий и повышении уровня глобальной финансовой грамотности. Эти направления могут значительно снизить риски финансовых кризисов, повысить доверие инвесторов и упростить международную торговлю и инвестиционные операции.

Таким образом, развитие и совершенствование международных систем учета имеет важное значение для решения текущих мировых проблем, таких как финансовая нестабильность, недоверие к финансовым данным и сложности в регулировании глобальных рынков. Внедрение эффективных и унифицированных систем учета способствует укреплению финансовой стабильности, развитию международной экономики и обеспечению устойчивого роста в условиях современного мира.

Литература

1. Тимофеева И.Ю. Международный бухгалтерский учет и его роль в развитии международной налоговой безопасности // Научный журнал. 2010. С. 28–32. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-buhgalterskiy-uchet-i-ego-rol-v-razvitii-mezhdunarodnoy-nalogovoy-bezopasnosti (дата обращения: 05.12.2025).

2. Аргучинцев Д.А. Становление международных стандартов финансовой отчетности: хронология и основные события начального этапа // Научный журнал. 2019. С. 3–7. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-mezhdunarodnyh-standartov-finansovoy-otchetnosti-hronologiya-i-osnovnye-sobytiya-nachalnogo-etapa (дата обращения: 05.12.2025).

3. Сорокина К.В. Глобальные стандарты учета: история вопроса. Часть 2 // Научный журнал. 2014. С. 109–117. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/globalnye-standarty-ucheta-istoriya-voprosa-chast-2 (дата обращения: 05.12.2025).

4. Сорокина К.В. Глобальные стандарты учета: история вопроса. Часть 1 // Научный журнал. 2013. С. 126–136. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/globalnye-standarty-ucheta-istoriya-voprosa-chast-1 (дата обращения: 05.12.2025).

5. Поленова С.Н. Предпосылки международной стандартизации бухгалтерского учета и отчетности // Научный журнал. 2008. С. 2–8. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-mezhdunarodnoy-standartizatsii-buhgalterskogo-ucheta-i-otchetnosti (дата обращения: 05.12.2025).

6. Шубина О.В. Причины возникновения и основные аспекты международных моделей бухгалтерского учета // Научный журнал. 2016. С. 51–62. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-vozniknoveniya-i-osnovnye-aspekty-mezhdunarodnyh-modeley-buhgalterskogo-ucheta (дата обращения: 05.12.2025).

7. Аргучинцев Д.А. Становление международных стандартов финансовой отчетности: хронология и основные события начального этапа // Научный журнал. 2019. С. 3–7. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-mezhdunarodnyh-standartov-finansovoy-otchetnosti-hronologiya-i-osnovnye-sobytiya-nachalnogo-etapa (дата обращения: 05.12.2025).

8. Гришина Н.П. История и перспективы развития международного и российского финансового рынка в современной мировой экономике // Научный журнал. 2012. С. 24–27. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-i-perspektivy-razvitiya-mezhdunarodnogo-i-rossiyskogofinansovogo-rynka-v-sovremennoy-mirovoy-ekonomike (дата обращения: 05.12.2025).

9. Лисовская И.А. МСФО: анализ мирового опыта глобальной стандартизации учета // Научный журнал. 2013. С. 2–14. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/msfo-analiz-mirovogo-opyta-globalnoy-standartizatsii-ucheta (дата обращения: 05.12.2025).

10. Поленова С.Н. Глобализация мировой экономики и тенденции бухгалтерского учета // Научный журнал. 2008. С. 7–11. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/globalizatsiya-mirovoy-ekonomiki-i-tendentsii-buhgalterskogo-ucheta (дата обращения: 05.12.2025).

INTERNATIONAL ACCOUNTING SYSTEMS: COMPARISON AND DEVELOPMENT PROSPECTS

Umarova A.A., Sergeeva Ya.V., Khoronzhina O.O., Glazunova E.Z.
Povolzhskiy State University of Telecommunications and Informatics

The modern globalization of the economy demands the unification of financial reporting and accounting standards to ensure transparency and comparability of information presented by companies from various countries. In this context, the analysis of international accounting systems becomes particularly significant, as they serve as the foundation for the formation of unified rules and standards, such as International Financial Reporting Standards (IFRS) and Generally Accepted Accounting Principles (GAAP). These systems not only promote the development of international trade and investment but also play a key role in enhancing the efficiency of financial analysis and decision-making at a global level. In the rapidly changing economic landscape, the study of comparative aspects and development prospects of international accounting systems has become a sought-after scientific direction. The relevance of this topic is determined by the necessity for continuous improvement and harmonization of accounting standards in the context of economic globalization, as well as their impact on international business and financial stability. In this regard, an important task is to identify the advantages and disadvantages of various accounting systems and to forecast their further development amid the integration of global markets. The analysis of international accounting systems allows us to understand the trends in their evolution and determine areas for improvement, which contributes to strengthening international financial interaction and enhancing the trust of investors and other participants in economic activities.

Keywords: accounting systems, comparison, economy, financial reporting, globalization.

References

1. Timofeeva I. Yu. International accounting and its role in the development of international tax security // Scientific journal. 2010. pp. 28–32. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/mezhdunarodnyy-buhgalterskiy-uchet-i-ego-rol-v-razvitii-mezhdunarodnoy-nalogovoy-bezopasnosti (accessed: 05.12.2025).

2. Arguchintsev D.A. Formation of international financial reporting standards: chronology and main events of the initial stage // Scientific journal. 2019. pp. 3–7. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-mezhdunarodnyh-standartov-finansovoy-otchetnosti-hronologiya-i-osnovnye-sobytiya-nachalnogo-etapa (Accessed: 05.12.2025).

3. Sorokina K.V. Global accounting standards: history of the issue. Part 2 // Scientific journal. 2014. pp. 109–117. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/globalnye-standarty-ucheta-istoriya-voprosa-chast-2 (Accessed: 05.12.2025).

4. Sorokina K.V. Global accounting standards: history of the issue. Part 1 // Scientific journal. 2013. pp. 126–136. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/globalnye-standarty-ucheta-istoriya-voprosa-chast-1 (Accessed: 05.12.2025).

5. Polenova S.N. Prerequisites for International Standardization of Accounting and Reporting // Scientific Journal. 2008. pp. 2–8. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/predposylki-mezhdunarodnoy-standartizatsii-buhgalterskogo-ucheta-i-otchetnosti (Accessed: 05.12.2025).

6. Shubina O.V. Causes of the Emergence and Main Aspects of International Accounting Models // Scientific Journal. 2016. pp. 51–62. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/prichiny-vozniknoveniya-i-osnovnye-aspekty-mezhdunarodnyh-modeley-buhgalterskogo-ucheta (Accessed: 05.12.2025).

7. Arguchintsev D.A. Formation of International Financial Reporting Standards: Chronology and Main Events of the Initial Stage // Scientific Journal. 2019. pp. 3–7. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-mezhdunarodnyh-standartov-finansovoy-otchetnosti-hronologiya-i-osnovnye-sobytiya-nachalnogo-etapa (Accessed: 05.12.2025).

8. Grishina N.P. History and Prospects of Development of the International and Russian Financial Market in the Modern Global Economy // Scientific Journal. 2012. Pp. 24–27. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-i-perspektivy-razvitiya-mezhdunarodnogo-i-rossiyskogofinansovogo-rynka-v-sovremennoy-mirovoy-ekonomike (Accessed: 05.12.2025).

9. Lisovskaya I.A. IFRS: Analysis of World Experience in Global Accounting Standardization // Scientific Journal. 2013. Pp. 2–14. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/msfo-analiz-mirovogo-opyta-globalnoy-standartizatsii-ucheta (Accessed: 05.12.2025).

10. Polenova S.N. Globalization of the World Economy and Accounting Trends // Scientific Journal. 2008. P. 7–11. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/globalizatsiya-mirovoy-ekonomiki-i-tendentsii-buhgalterskogo-ucheta (accessed: 05.12.2025).

Налогообложение криптовалют: тенденции развития существующего законодательства в Российской Федерации

Таранова Ирина Викторовна,
доктор экономических наук, профессор, Государственный университет по землеустройству, Российский государственный социальный университет
E-mail: taranovairina@yandex.ru

Кирина Вероника Викторовна,
студент, Государственный университет по землеустройству
E-mail: veronikakirinaa28@gmail.com

Ревин Антон Алексеевич,
студент, Государственный университет по землеустройству
E-mail: toni-anton57@mail.ru

Научная статья посвящена критическому анализу системы налогового регулирования криптоактивов в России. В работе выявляются и систематизируются ключевые проблемы – от юридических коллизий и сложностей учёта до репутационных рисков для бизнеса. Особое внимание уделяется практическим вызовам, с которыми сталкиваются налоговые консультанты, и формулируются принципы построения адаптивных стратегий в условиях быстро меняющегося законодательства.

Ключевые слова: криптовалюта, цифровые активы, налогообложение, НДФЛ, налоговые риски, законодательство РФ, майнинг.

Введение

Для налоговых консультантов работа с криптоактивами сопряжена с рядом профессиональных сложностей, от анализа юридических рисков до учёта специфики блокчейна, DeFi и смарт-контрактов. Особую проблему представляют операции через биржи, требующие оценки налоговых последствий и обеспечения прозрачности. Эффективное управление этими вызовами возможно лишь на основе синтеза глубокого знания национального законодательства и адаптированного зарубежного опыта.

Бурный рост рынка цифровых активов выводит вопросы их налогообложения на первый план. Проблематика усугубляется динамично меняющимся правовым полем, где многие фискальные правила отличаются запутанностью и неоднозначностью трактовок. Налоговым специалистам в этой сфере приходится действовать с особой осмотрительностью, поскольку их профессиональная ответственность перед доверителями существенно возрастает.

Настоящая работа нацелена на изучение актуальных проблем в сфере налогообложения цифровых активов с последующей выработкой практических предложений по их преодолению.

Исследование опирается на комплексный анализ российского законодательства о цифровых активах, прежде всего законов № 259-ФЗ и № 418-ФЗ, с применением сравнительно-правового и системного методов. Выводы также основываются на обобщении правоприменительной практики, консультационного опыта, статистики по рынку криптовалют и экспертных оценок его развития.

Определение криптовалюты

Криптовалюты – это цифровые децентрализованные активы, существующие вне прямого контроля банков и государств. Их функционирование основано на технологии блокчейн – распределённого реестра, где все данные (транзакции) шифруются, выстраиваются в цепочку блоков и синхронно хранятся на компьютерах всех участников сети. Под участниками здесь понимаются любые субъекты, взаимодействующие с данной блокчейн-платформой.

Статистические данные

По последним оценкам, глобальная аудитория владельцев цифровых активов приблизилась к отметке в 562 миллиона человек. Данный показатель демонстрирует существенный рост – на 34% – относительно цифр 2023 года, когда в мире было зафиксировано 420 миллионов обладателей криптовалют. Что касается России, здесь число собственников достигло 9,2 миллиона, что на 5,9% превышает прошлогодний уровень и составляет более 12% от общей численности экономически активного населения страны.

По данным онлайн-платформы для анализа финансовых рынков TradingView общая капитализация рынка криптовалют превышает $2 трлн (рисунок 1).

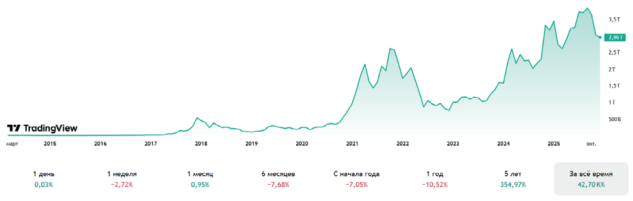


Рис. 1. Динамика капитализации рынка криптовалют

По данным экспертов РБК, с 25 декабря 2023 года по 25 декабря 2024 года инвестиции в биткоин принесли инвесторам рублёвую прибыль в размере 146,35%, что создало огромную потенциальную налогооблагаемую базу.

Компания Chainalysis, мировой лидер в области блокчейн-аналитики, опубликовала свой ежегодный «Индекс принятия криптовалют», который ранжирует страны мира по уровню интеграции цифровых активов в экономику и повседневную жизнь граждан (рисунок 2).

Country	Region	Overall index ranking	Centralized service value received ranking	Retail centralized service value received ranking	DeFi value received ranking	Retail DeFi value received ranking
India	CSAO	1	1	1	3	2
Nigeria	Sub-Saharan Africa	2	5	2	2	3
Indonesia	CSAO	3	6	6	1	1
United States	North America	4	2	12	4	4
Vietnam	CSAO	5	3	3	6	5
Ukraine	Eastern Europe	6	7	5	5	6
Russia	Eastern Europe	7	11	7	7	7
Philippines	CSAO	8	9	8	14	9
Pakistan	CSAO	9	4	4	18	13
Brazil	LATAM	10	8	10	10	14
Türkiye	Middle East & North	11	14	11	15	11

Рис. 2. Индекс принятия криптовалют

Законодательство Российской Федерации

В российском правовом поле криптовалюта квалифицируется как цифровая валюта, выступая её частным случаем. Данная норма закреплена частью 3 статьи 1 Федерального закона № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюте и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

В российской юрисдикции обращение цифровых активов, включая криптовалюты, не носит характера полной либерализации – законодательством прямо установлен ряд запретов на определённые виды операций.

Российское законодательство демонстрирует подобные ограничения, адресуя их четко определенному кругу субъектов. Правовые нормы распространяются, в частности, на отечественные юридические лица, а также на обособленные подразделения зарубежных компаний (филиалы и представительства), созданные в РФ и обладающие гражданской правоспособностью. Кроме того, под регулирование подпадают физические лица, соответствующие критерию налогового резидентства, а именно – находящиеся на территории России не менее 183 дней в течение любого непрерывного 12-месячного периода.

Криптовалюты не могут быть законным средством платежа на территории РФ. Запрещено их использование для оплаты товаров, работ и услуг, а также любые иные формы расчетов с их помощью. Единственными разрешенными операциями в этой сфере являются майнинг цифровой валюты и получение вознаграждения за него, что прямо закреплено в части 5 статьи 14 Закона № 259-ФЗ.

В соответствии с положениями Федерального закона № 259-ФЗ, российский законодатель ввел прямые ограничения на операции с цифровыми валютами. Так, частью 7 статьи 14 данного закона запрещена любая реклама и иное информирование о возможности использовать цифровые финансовые активы (включая криптовалюты) в качестве средства платежа за товары, работы или услуги. Параллельно, частью 8 той же статьи установлен запрет на публичное размещение (предложение неограниченному кругу лиц) как самих цифровых валют, так и товаров или услуг, если их предоставление фактически направлено на организацию оборота этих активов.

Следует подчеркнуть, что с 1 января 2025 года, на основании поправок, введенных Федеральным законом № 418-ФЗ, статус цифровой валюты, включая криптовалюту, в налоговом праве окончательно определен как имущество (п. 2 ст. 38 НК РФ). Ранее данная правовая квалификация оставалась предметом дискуссий.

С 1 января 2025 года, в соответствии с Федеральным законом № 418-ФЗ от 29.11.2024, вступают в силу изменения в налоговое законодательство, прямо касающиеся криптовалют. В частности, поправками в пункты 27 и 28 части 2 статьи 146 Налогового кодекса РФ операции с цифровыми валютами, такие как майнинг, купля-продажа или иная реализация, исключаются из перечня операций, облагаемых налогом на добавленную стоимость (НДС).

Добытая в процессе майнинга криптовалюта признаётся доходом в натуральной форме. Налоговая база по НДФЛ рассчитывается исходя из её рыночной стоимости на дату получения права распоряжаться активом. Обязанность по уплате налога возникает в момент добычи, независимо от того, будет ли эта криптовалюта впоследствии продана.

Доходы, полученные от майнинга, включаются в общую налоговую базу. Для резидентов Российской Федерации они подлежат обложению налогом на доходы физических лиц. Применяемая ставка носит прогрессивный характер и составляет либо 13, либо 22 процента – конкретный размер зависит от общей суммы полученных за налоговый период доходов (пп. 8.3 п. 2.1 ст. 210, п. 1 ст. 224 НК РФ).

Налоговые резиденты могут уменьшить налогооблагаемый доход от майнинга на сумму документально подтвержденных расходов, непосредственно связанных с этой деятельностью (например, на оборудование и электроэнергию). Данный имущественный вычет предусмотрен пп. 5 п. 1 ст. 220 и п. 2.3 ст. 210 НК РФ.

Прибыль, полученная от реализации криптовалюты, подлежит обложению налогом на доходы физических лиц. Применяемая ставка носит прогрессивный характер: 13% или 15% для резидентов, что обусловлено размером полученного дохода (пп. 13 п. 6 ст. 210, п. 1.1 ст. 224 НК РФ).

Налоговые резиденты вправе уменьшить доход от продажи криптовалюты на документально подтвержденные расходы по ее покупке. Для криптовалюты, полученной путем майнинга, база дополнительно корректируется на сумму дохода, с которого НДФЛ был уплачен ранее. При этом к таким доходам не применяются освобождение по сроку владения и фиксированный вычет в 250 000 рублей. Кроме того, покупка криптовалюты у взаимозависимого лица по цене ниже рыночной образует налогооблагаемую материальную выгоду. Все указанные правила установлены соответствующими положениями Налогового кодекса РФ (ст. 210, 211, 212, 217, 220).

Приобретение криптовалютных активов в рамках наследственной процедуры исключает возникновение налогооблагаемого дохода по НДФЛ. Эта норма, закреплённая в пп. 18 ст. 217 НК РФ, действует в равной степени для лиц, признаваемых налоговыми резидентами, и для нерезидентов.

Безвозмездное получение криптовалюты (дарение) признается доходом, облагаемым НДФЛ по рыночной стоимости актива на дату получения. Основным исключением является дарение между близкими родственниками (супруги, родители, дети и т.д.) – в этом случае налог не уплачивается. Однако данная льгота ограничивается, если даритель является индивидуальным предпринимателем и передача связана с его бизнесом. В такой ситуации освобождается от налога только стоимость подарка в пределах 4 000 рублей за год.

Простой рост стоимости криптовалюты не создает налогового обязательства по НДФЛ – действующая редакция Налогового кодекса РФ не признает его самостоятельным объектом обложения. Однако если инвестор реализует актив после его подорожания, возникает налогооблагаемое событие. Данный случай полностью подпадает под ранее рассмотренный порядок уплаты НДФЛ с дохода от продажи цифровых активов.

Заключение

Налогообложение криптовалютных операций, представленное выше, порождает целый спектр дискуссионных моментов. Остановимся на наиболее острых из них.

1. На практике подтверждение расходов на покупку криптовалюты сталкивается с серьезными сложностями из-за отсутствия утвержденного перечня документов и процедур. Установить прямую связь затрат с конкретным активом крайне затруднительно, поскольку многие сделки, особенно прямые (P2P) и внебиржевые, не генерируют традиционных бухгалтерских документов, признаваемых налоговыми органами.

2. Ключевой проблемой налогообложения криптовалют является отсутствие в НК РФ (ст. 208) чётких критериев для определения источника дохода от их реализации – российского или зарубежного. Это создает наибольшие риски для налоговых нерезидентов, поскольку они платят НДФЛ в России только с доходов от российских источников (ст. 207, 209 НК РФ).

Решение проблем налогообложения криптовалютных операций требует комплекса мер, ориентированных на упрощение процедур документирования и идентификации доходов.

Налоговым службам необходимо сформировать и обнародовать исчерпывающий перечень документальных подтверждений, способных удостоверить фактические затраты на покупку цифровых активов. В качестве таких доказательств допустимо рассматривать:

– выписки, полученные из криптокошельков, служащие документальным подтверждением совершённых транзакций;

– скриншоты либо иные записи, фиксирующие факт проведения сделок вне площадок централизованных бирж;

– товарные чеки и сопроводительные накладные, удостоверяющие покупку оборудования, предназначенного для майнинга.

Учитывая масштабы рынка и число пользователей в России, для эффективной реализации закона необходима дальнейшая детализация, а именно формализация цифровых доказательств, методики учёта затрат на майнинг и чёткие правила определения юрисдикции дохода. Только такой подход обеспечит баланс между фискальными интересами государства и созданием понятных условий для легальной работы с цифровыми активами.

Литература

1. Федеральный закон от 31.07.2020 № 259-ФЗ «О цифровых финансовых активах, цифровой валюты и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2020. – № 31 (часть I). – Ст. 5018.
2. Федеральный закон от 29.11.2024 № 418-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации о налогах и сборах» // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2024. – 8 августа. (Принят ГД 23.07.2024).
3. Абубакарова Б.М. Рынок криптовалют: новая парадигма существования / Б.М. Абубакарова, П.С. Биркайм // Иностранные языки в экономических вузах России: Всероссийский научно-информационный альманах. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2025. – С. 108–115. – EDN QLFGKG.
4. Генин В.Н. Налогообложение криптовалюты: ожидания и риски / В.Н. Генин, Е.Э. Стародубцев // Современные тенденции развития отечественного и зарубежного законодательства: сборник статей по материалам V региональной научно-практической конференции, Пенза, 25 апреля 2025 года. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2025. – С. 102–106. – EDN POYFAT.
5. Государственное регулирование цифровых прав в России и за рубежом / К.З. Трапаидзе, А.В. Павлюк, В.Л. Верига, Э.М. Ахметшин. – Москва: ИНФРА-М, 2025. – 355 с. – ISBN 978-5-16-021619-5.
6. 6. Таранова И.В. Государственный контроль налогообложения как инструмент обеспечения экономической и финансовой безопасности региона / И.В. Таранова // Экономические науки. – 2023. – № 222. – С. 352–356. – DOI 10.14451/1.222.352.
7. 7. Таранова И.В. Направления совершенствования налоговой системы РФ на современном этапе / И.В. Таранова, Н.А. Назарова, Е.А. Дальченко // Экономические науки. – 2022. – № 215. – С. 76–79. – DOI 10.14451/1.215.76.
8. Chainalysis. 2024 Global Crypto Adoption Index [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.chainalysis.com/blog/2024-global-crypto-adoption-index/ (дата обращения: 25.12.2025).
9. TradingView [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.tradingview.com (дата обращения: 25.12.2025).
10. РБК крипто: последние новости рынка криптовалют на сегодня [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.rbc.ru/crypto/ (дата обращения: 25.12.2025).

TAXATION OF CRYPTOCURRENCIES: TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF EXISTING LEGISLATION IN THE RUSSIAN FEDERATION

Kirina V.V., Revin A.A., Taranova I.V.
State University of Land Use Planning

This work focuses on the issue of tax regulation of crypto assets and provides a critical analysis of current legal norms. It also examines the challenges faced by tax consultants in handling transactions involving digital currencies. The study focuses on key areas of concern in crypto taxation, including legal aspects, financial accounting issues, and reputational risks. The authors provide a detailed analysis of approaches to identifying and mitigating these risks, suggesting further development of adaptive strategies to navigate the evolving legal landscape. Keywords: cryptocurrency, digital assets, taxation, personal income tax, tax risks, Russian legislation, and mining.

References

1. Federal'nyi zakon ot 31.07.2020 no 259-FZ «O tsifrovykh finansovykh aktivakh, tsifrovoi valiuty i o vnesenii izmenenii v otdel'nye zakonodatel'nye akty Rossiiskoi Federatsii» // Sobranie zakonodatel'stva RF. – 2020. – no 31 (chast' I). – St. 5018.
2. Federal'nyi zakon ot 29.11.2024 no 418-FZ «O vnesenii izmenenii v chasti pervuiu i vtoruiu Nalogovogo kodeksa Rossiiskoi Federatsii i otdel'nye zakonodatel'nye akty Rossiiskoi Federatsii o nalogakh i sborakh» // Ofitsial'nyi internet-portal pravovoi informatsii. – 2024. – 8 avgusta. (Priniat GD 23.07.2024).
3. Abubakarova B.M. Rynok kriptovaliut: novaia paradigma sushchestvovaniia / B.M. Abubakarova, P.S. Birkaim // Inostrannye iazyki v ekonomicheskikh vuzakh Rossii: Vserossiiskii nauchno-informatsionnyi al'manakh. Sankt-Peterburg: Sankt-Peterburgskii gosudarstvennyi ekonomicheskii universitet, 2025. pp. 108–115. EDN QLFGKG.
4. Genin V.N. Nalogooblozhenie kriptovaliuty: ozhidaniia i riski / V.N. Genin, E.E. Starodubtsev // Sovremennye tendentsii razvitiia otechestvennogo i zarubezhnogo zakonodatel'stva: sbornik statei po materialam V regional'noi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Penza, 25 aprelia 2025 goda. Penza: Penzenskii gosudarstvennyi universitet, 2025. pp. 102–106. EDN POYFAT.
5. Gosudarstvennoe regulirovanie tsifrovykh prav v Rossii i za rubezhom / K.Z. Trapaidze, A.V. Pavliuk, V.L. Veriga, E.M. Akhmetshin. Moskva: INFRA-M, 2025. 355 p. ISBN 978-5-16-021619-5.
6. 6. Taranova I.V. Gosudarstvennyi kontrol' nalogooblozheniia kak instrument obespecheniia ekonomicheskoi i finansovoi bezopasnosti regiona / I.V. Taranova // Ekonomicheskie nauki. 2023. no 222. pp. 352–356. DOI 10.14451/1.222.352.
7. 7. Taranova I.V. Napravleniia sovershenstvovaniia nalogovoi sistemy RF na sovremennom etape / I.V. Taranova, N.A. Nazarova, E.A. Dal'chenko // Ekonomicheskie nauki. 2022. no 215. pp. 76–79. DOI 10.14451/1.215.76.
8. Chainalysis. 2024 Global Crypto Adoption Index [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: https://www.chainalysis.com/blog/2024-global-crypto-adoption-index/ (data obrashcheniia: 25.12.2025).
9. TradingView [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: https://ru.tradingview.com (data obrashcheniia: 25.12.2025).
10. RBK kripto: poslednie novosti rynka kriptovaliut na segodnia [Elektronnyi resurs]. – Rezhim dostupa: https://www.rbc.ru/crypto/ (data obrashcheniia: 25.12.2025).

Сравнительный анализ финансовых рынков стран БРИКС: современное состояние, актуальные проблемы, перспективы развития

Арронет Петр Васильевич,
главный аналитик, АО «Банк Инго»
E-mail: arronet.peter@yandex.ru

Маковецкий Михаил Юрьевич,
кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансовых рынков и финансового инжиниринга, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, доцент кафедры менеджмента, Московский университет имени С.Ю. Витте
E-mail: mmakov@mai.ru

Сергеев Александр Алексеевич,
студент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
E-mail: 223238@edu.fa.ru

В статье представлены результаты сравнительного анализа финансовых рынков группы стран БРИКС на основе актуальных данных за 2020–2025 гг. Исследование охватывает современное состояние ключевых сегментов национальных финансовых рынков. Выявлены общие проблемы: волатильность под влиянием глобальных шоков, неравномерность цифровизации, регуляторные барьеры и зависимость от сырьевых циклов. Особое внимание уделено страновым различиям – лидерству Китая по глубине рынка, динамике Индии в финтех-индустрии и вызовам для Российской Федерации и ЮАР в условиях внешних санкционных ограничений и структурных реформ.

По результатам проведенного анализа оцениваются перспективы развития экономических систем и финансовых рынков, включая сценарии интеграции в рамках БРИКС. Полученные результаты позволяют сделать вывод о высоком потенциале совместного роста при усилении межстранового сотрудничества и гармонизации стандартов и могут быть полезны для совершенствования системы регулирования и активизации инвестиционной деятельности.

Ключевые слова: страны БРИКС; сравнительный анализ; экономическое развитие; финансовый рынок; индикаторы экономического и финансового развития.

Введение

Современная глобальная хозяйственная система трансформируется под влиянием новых центров роста, которые переходят от координации экономических интересов к созданию независимых финансовых и технологических институтов. Эти процессы ведут к формированию альтернативной архитектуры управления, направленной на более справедливое распределение влияния и укрепление суверенитета развивающихся экономик. Одним из действенных способов защиты своих интересов в условиях нарастающей геополитической напряженности и экономической нестабильности становится создание объединений стран, становящихся в условиях новой реальности инструментом формирования многополярного мироустройства, способствуя реформированию международной финансово-экономической архитектуры в интересах развивающихся стран. Ярким примером таких объединений является группа стран БРИКС, имеющих потенциал стать значительной экономической силой в течение следующего десятилетия, обеспечив рост своих экономических систем и финансовых рынков.

Актуальность исследования обусловлена сразу несколькими факторами. Вопервых, БРИКС в последние годы последовательно усиливает координацию в финансовой сфере, формируя альтернативные механизмы международных расчетов, кредитной поддержки и резервных инструментов. Вовторых, растущая роль развивающихся экономик в мировой финансовой архитектуре требует более глубокого и объективного анализа их финансовых систем с использованием сопоставимых международных показателей. Втретьих, наблюдаемые структурные изменения – расширение численного состава БРИКС, переориентация торговых потоков, изменение роли национальных валют – повышают потребность в аналитических инструментах, которые позволяют оценить зрелость и устойчивость финансовых рынков стран-участниц. В этой связи мы полагаем, что сопоставление финансовых систем на основе признанных индикаторов финансового развития делает возможным выявление закономерностей и структурных различий, необходимых для формирования эффективной экономической политики.

Целью данного исследования является сравнительный анализ финансовых рынков группы стран БРИКС на основе международных индикаторов финансового развития и выявление тенденций, определяющих их текущее состояние и характер и перспективы участия Российской Федерации в данном объединении. Для достижения поставленной цели исследования представляется необходимым решение следующих задач: изучить структуру и особенности финансовых рынков стран БРИКС; провести сравнительный анализ финансовых рынков на основе комплексной системы индикаторов; определить основные различия и общие тенденции в развитии финансовых систем стран – участниц: сформулировать выводы о факторах, наиболее существенно влияющих на финансовое развитие БРИКС, и определить возможные направления его совершенствования.

Эмпирической основой проводимого авторами исследования послужили актуальные статистические и аналитические данные, отражающие процессы экономического и финансового развития стран БРИКС. Проведенное исследование основывается на традиционных методах научного познания: анализ, сравнение, обобщение, индукция.

Общая характеристика финансовых рынков стран БРИКС

БРИКС – группа, состоящая на сегодняшний день из одиннадцати стран: Бразилия, Российская Федерация, Индия, Китай, Южная Африка, Саудовская Аравия, Египет, Объединенные Арабские Эмираты, Эфиопия, Индонезия, Иран. БРИКС выступает неформальным клубом и служит политико-дипломатическим форумом для стран Глобального Юга в целях координации деятельности в различных областях. Основные цели функционирования БРИКС охватывают ряд направлений: экономическое сотрудничество, политическую координацию; социальную интеграцию; реформирование системы глобального управления; устранение дисбалансов в мировой экономике.

С точки зрения темпов экономического роста «центр тяжести» мировой экономики сместился на развивающиеся рынки, в том числе Российскую Федерацию [1]. При исследовании процессов, протекающих на международном рынке капиталов, следует учитывать особый

формат отношений между странами в условиях глобализации. При этом усилилась конкуренция за доступ к ресурсам и за предпочтения потребителей. Причем характер борьбы, ее масштабность указывают на такое состояние, которое аналитики квалифицируют как новый виток борьбы, направленной на формирование колониальной зависимости – так называемый неоколониализм образца XXI века [2].

Началом истории объединения считается 2006 год, когда его участники провели первую неформальную встречу на саммите ООН в Нью-Йорке. Тогда в состав зарождающегося блока входили только четыре страны – Бразилия, Россия, Индия и Китай называлось оно БРИК. В 2010 году в состав объединения стран вошла ЮАР, изменив его название – БРИК превратился в БРИКС, которое сохраняется до сих пор. До 2024 года в БРИКС входило пять государств: Бразилия, Российская Федерация, Индия, Китай и ЮАР, по первым буквам которых и образовано название союза. В 2024 году количество участников почти удвоилось – к блоку присоединились ОАЭ, Иран, Эфиопия и Египет. В дальнейшем к БРИКС присоединились Индонезия и Саудовская Аравия.

Экономические системы стран, входящих в группу БРИКС, включая Бразилию, Российскую Федерацию, Индию, Китай и Южно-Африканскую Республику, представляют собой совокупность экономик с развивающимися, но значительными по масштабам финансовыми структурами. Каждая страна обладает уникальной комбинацией институциональных, макроэкономических и структурных характеристик, определяющих функционирование ее финансового рынка. Их сравнительный анализ, по нашему мнению, имеет особое значение, поскольку совокупный потенциал БРИКС продолжает оказывать заметное влияние на мировую экономику. Прогнозные оценки показывают, что доля стран группы в мировом ВВП сохраняет тенденцию роста, что подтверждает востребованность изучения их финансовых систем и финансовых рынков.

В странах БРИКС банковский сектор традиционно выполняет ключевую функцию перераспределения финансовых ресурсов. Особенно важна роль банков в странах с менее развитым фондовым рынком, где они выступают основным каналом финансирования. В таких экономиках доверие к банковской системе формирует основу для устойчивого кредитования, стимулирует экономический рост и обеспечивает необходимую ликвидность финансовой системы [3]. Помимо банков в странах БРИКС значительное внимание уделяется развитию рынков капитала. Фондовые и облигационные рынки обеспечивают бизнесу и государствам альтернативные источники финансирования, способствуют диверсификации финансовых потоков и снижению зависимости экономики от банковской системы.

Например, в Китае рынок капитала демонстрирует бурный рост, особенно в сегменте государственных и корпоративных облигаций, а также рынка акций высокотехнологичных компаний. В Индии фондовый рынок развивается медленнее, но наблюдается рост участия институциональных инвесторов и расширение рынка долговых инструментов. В Российской Федерации, несмотря на наличие Московской биржи и развитого рынка государственных облигаций, активность корпоративного сектора остается весьма ограниченной из-за институциональных и политических факторов [4]. В Бразилии фондовый рынок характеризуется высокой волатильностью, обусловленной колебаниями экономической и политической конъюнктуры, а в Южной Африке наблюдается умеренный рост капитализации, однако фондовый рынок остается важным источником финансирования крупных компаний.

Динамика последних лет, включая 2022–2025 годы, демонстрирует устойчивый рост капитала в банковской системе Китая и Индии, умеренный рост фондового рынка в Южной Африке, стабилизацию рынка облигаций в Российской Федерации и волатильность фондового рынка Бразилии. На развитие национальных финансовых рынков влияют как внутренние макроэкономические индикаторы, так и внешние глобальные факторы, что отражено в таблице 1.

Таблица 1. Макроэкономические индикаторы, влияющие на группу стран БРИКС

Индикатор	Как влияет	Примеры стран БРИКС
Темп роста ВВП	Прямо влияет на динамику корпоративных прибылей, спрос на кредиты, инвестиционную активность и капитализацию бирж	Индия и Китай демонстрируют рост 5–6% – это поддерживает рост акций, особенно технологических и банковских компаний. В Бразилии и ЮАР низкие темпы (1–2%) ограничивают фондовую активность
Инфляция и процентные ставки	Высокая инфляция делает заимствования дорогими, снижает привлекательность облигаций; умеренная инфляция стимулирует инвестиции	В Бразилии и Российской федерации ЦБ удерживают ставки 12–21%, что ограничивает кредитование. В Индии и Китае инфляция умеренная (4–5%), ставки ниже – рынок капитала растет активнее
Обменный курс валюты	Волатильность валюты влияет на приток иностранного капитала и стабильность бирж	Рубль и реал подвержены сильным колебаниям; юань и рупия стабильнее благодаря контролю ЦБ и валютным резервам
Государственный долг	Высокий долг снижает доверие инвесторов, повышает риски дефолтов	В ЮАР госдолг около 74% ВВП, что сдерживает инвестиции; в Российской Федерации и Индии он ниже (около 18–60%), что обеспечивает устойчивость
Сальдо торгового баланса	Положительное сальдо поддерживает валюту и снижает внешние риски; отрицательное увеличивает зависимость от внешнего финансирования	Российская Федерация и Китай имеют профицит; Индия и ЮАР – дефицит, компенсируемый притоком инвестиций

Источник: составлено авторами по данным [5].

Развитие финансовых рынков стран, входящих в объединение БРИКС, напрямую зависит от состояния базовых макроэкономических показателей. К числу ключевых факторов относятся темпы роста валового внутреннего продукта, уровень инфляции и процентных ставок, стабильность обменного курса, величина государственного долга и сальдо торгового баланса. Эти параметры определяют инвестиционную активность, движение капитала, а также устойчивость национальных финансовых систем к внешним и внутренним шокам.

В странах, в которых центральные банки проводят сбалансированную монетарную и валютную политику, а также располагают значительными золотовалютными резервами, национальные валюты демонстрируют большую стабильность. Например, китайский юань и индийская рупия сохраняют стабильность благодаря соответствующим мерам валютного контроля. Российский рубль и бразильский реал более подвержены колебаниям вследствие влияния внешнеэкономических факторов и зависимости от состояния сырьевых рынков.

Анализ финансовых систем стран БРИКС позволяет сделать несколько выводов. Во-первых, основным каналом перераспределения ресурсов и кредитования в них остается банковский сектор, т.е. доминирующую роль в финансовой системе играют банки. Во-вторых, развитие финансовых рынков и их инфраструктуры способствует диверсификации и нейтрализации системных рисков, хотя степень их зрелости существенно отличается между странами. В-третьих, институциональная и макроэкономическая неоднородность требует более комплексного подхода к анализу, в том числе рассмотрения количественных и качественных показателей, общую динамику развития и оценку влияния макроэкономических факторов. В-четвертых, следует принять во внимание, что доступность и качество статистических данных остаются решающим фактором для обеспечения достоверного сравнения и получения надлежащих выводов.

Совокупность макроэкономических показателей и индикаторов образует целостную систему, отражающую состояние национальных экономических систем, определяющих их инвестиционную привлекательность отдельных государств, а также потенциал финансового развития для стран БРИКС. При этом особенности их участия в системе международного разделения труда предопределяют зависимость от мировых цен на сырье, напрямую определяющих финансовые результаты компаний и устойчивость государственных финансов в ресурсно-ориентированных экономиках. В данном случае прежде всего речь идет о Российской Федерации, Бразилии и ЮАР. Как следствие, именно геополитические и внешнеэкономические факторы, в том числе санкционное давление, оказывают весьма существенное влияние на динамику финансовых рынков.

Например, Российская Федерация в последние годы испытывает беспрецедентное санкционное давление со стороны недружественных государств. Санкции, вызвавшие заморозку активов, массовый исход компаний с российского рынка, нарушение логистических цепочек и отключение ключевых банков от SWIFT, привели к экономической дезинтеграции [6].

Бразилия и ЮАР сталкиваются с внутренними политическими колебаниями. В то же время Индия и Китай демонстрируют относительную устойчивость политических институтов, что способствует поддержанию устойчивого притока капитала и развитию их внутренних рынков.

Сравнительный анализ развития финансовых рынков в странах БРИКС по ключевым индикаторам

Несмотря на общие стратегические ориентиры и схожие цели экономического развития, финансовые системы стран БРИКС характеризуются различиями в уровне институционального развития, глубине финансового посредничества, степени интеграции в международные рынки капитала [7]. Проведение сравнительного анализа ключевых показателей развития финансовых рынков позволяет выявить закономерности и различия в структуре и динамике их функционирования. На основе статистических данных и аналитических материалов рассматриваются такие индикаторы, как объем и капитализация фондовых рынков, степень диверсификации финансовых инструментов, а также показатели финансовой устойчивости и ликвидности.

Методологическая основа сравнительного анализа включает: оценку рыночной капитализации фондовых площадок стран БРИКС; анализ объемов внутренних кредитов частному сектору как индикатора финансовой глубины; расчет отношения объема торгов ценными бумагами к ВВП, отражающего активность финансового рынка; оценку индекса финансового развития по данным Всемирного банка; изучение структуры банковских активов и доли негосударственных финансовых институтов; сравнение уровня инфляции и процентных ставок, влияющих на доступность финансовых ресурсов.

Проведение сравнительного анализа позволяет выявить как сильные стороны отдельных систем, так и потенциальные уязвимости, влияющие на устойчивость экономики в целом. Важным аспектом сравнительного исследования является оценка сильных и слабых сторон каждой системы с учетом макроэкономических и институциональных факторов. В систематизированном виде сопоставление национальных финансовых систем по группе стран БРИКС представлено в таблице 2.

Таблица 2. Сравнение национальных финансовых систем группы стран БРИКС

Страна	Особенности финансовой системы	Основные институты и рынки	Сильные стороны	Слабые стороны и риски
Бразилия	Развитая и ликвидная система среди развивающихся стран, высокие процентные ставки, активное развитие ESG и «зеленого» финансирования	Фондовая биржа (São Paulo), банковский сектор, ESG-инструменты	Развитая биржевая инфраструктура, высокий интерес иностранных инвесторов	Волатильность национальной валюты, высокая зависимость от цен на экспортные товары (соя, нефть, железная руда), ограниченная доступность кредитов
Российская Федерация	Адаптация к санкционным ограничениям, переориентация на внутренние и «дружественные» рынки, развитие торговли в рублях и юанях, цифровизация финансового сектора	Банковская система, внутренний рынок облигаций (ОФЗ), система быстрых платежей, цифровой рубль	Профицит торгового баланса, низкий госдолг, значительный энергетический потенциал	Ограниченный доступ к внешнему капиталу, высокая ключевая ставка, валютная волатильность, сниженная ликвидность бирж
Индия	Быстрорастущая финансовая система, высокая финансовая инклюзия, технологическая трансформация	Фондовые индексы NSE Nifty 50, BSE Sensex, системы UPI, RuPay, Aadhaar, развитый рынок облигаций	Высокая динамика ВВП, активное внутреннее инвестирование, технологическое лидерство	Торговый дефицит, зависимость экономики от импорта энергоносителей
Китай	Вторая в мире по объему финансовая система, большой рынок облигаций, крупнейшая база розничных инвесторов	Фондовые биржи Шанхай, Шэньчжэнь, Гонконг; рынок облигаций; цифровой юань	Масштаб и ликвидность рынка, значительные валютные резервы, развитая технологическая база	Долговые обязательства, ограничения движения капитала, демографические проблемы, государственный контроль
Южная Африка	Развитый финансовый центр Африки, высокая капитализация биржи, стабильный рынок облигаций, рост ESG-направления	Йоханнесбургская фондовая биржа (JSE), рынок облигаций, ESG и зеленые инвестиции, Новый банк развития БРИКС	Развитая инфраструктура, высокий уровень капитализации	Низкие темпы экономического роста, социально-политическая нестабильность, зависимость от экспортных сырьевых ресурсов, концентрация биржевой активности

Источник: составлено авторами по данным [5; 8].

На основе проведенного анализа можно сделать вывод о том, что потенциал стран БРИКС может быть реализован наиболее полно при условии дальнейшей интеграции финансовых рынков, укреплении инвестиционных связей, сотрудничества в сфере высоких технологий. Все это послужит необходимой основой для формирования нового «центра силы», имеющего экономическое и финансовое влияние в глобальной хозяйственной системе.

С точки зрения динамики экономического роста и развития финансовых рынков наиболее выделяются Индия и Китай, демонстрирующие наиболее высокие темпы расширения частного сектора, активно внедряющие цифровые технологии, обладающие масштабным человеческим капиталом. В аспекте инвестиционной привлекательности лидирующую позицию занимают Индия и Бразилия. Основными факторами, способствующими этому, являются относительно открытая экономическая политика, обеспечивающая доступ иностранных инвесторов, и высокая доходность финансовых инструментов. Показатели финансовой стабильности и наличия золотовалютных резервов демонстрируют преимущества Китая и Российской Федерации. Значительные резервы и структурная устойчивость финансовой системы обеспечивают этим странам возможность противостоять внешним шокам, поддерживать курсовую стабильность и управлять ликвидностью финансового сектора. Это, в свою очередь, создает условия для устойчивого развития и минимизации системных рисков [9].

Развитие биржевой инфраструктуры, обеспечивающей ликвидность и доступность финансовых инструментов, наиболее выражено в Южной Африке и Китае. Глубокие рынки и активные международные связи позволяют этим странам интегрироваться в глобальные финансовые процессы, расширять спектр предлагаемых инструментов и повышать уровень доверия инвесторов. В области финтеха и цифровых финансов лидируют Индия и Китай. Активное внедрение инновационных платежных систем, цифровых платформ и инструментов финансовой инклюзии создает предпосылки для ускоренного развития внутренних финансовых рынков и повышает эффективность их функционирования.

Одновременно анализ выявляет зависимость некоторых стран от внешних факторов. Российская Федерация и Бразилия характеризуются высокой сырьевой ориентацией экономики и заметной валютной волатильностью, что делает их финансовые системы более уязвимыми к колебаниям мировых цен на энергоресурсы и сырье. Это ограничивает их гибкость и требует проведения целенаправленных стратегий для снижения рисков и повышения устойчивости.

В целом, сравнительный анализ демонстрирует, что каждая страна БРИКС обладает уникальными преимуществами и уязвимостями, определяемыми как внутренними структурными особенностями, так и влиянием глобальной экономической среды. Выделение лидеров по ключевым критериям позволяет формировать ориентиры для дальнейшего развития финансовых рынков и выстраивания стратегий повышения их конкурентоспособности и устойчивости в долгосрочной перспективе. Стоит отметить, что не менее важным критерием оценки является финансовая стабильность, которая определяется уровнем инфляции, ключевыми ставками, государственным долгом и международными резервами.

Представленная ниже таблица 3 служит комплексной основой для дальнейшего сравнительного анализа развития финансовых рынков стран БРИКС, позволяя выявить как преимущества, так и ограничения национальных финансовых систем в условиях глобальной экономической динамики.

Таблица 3. Сравнительный анализ финансовых рынков стран БРИКС с помощью индикаторов финансового развития с 2014–2024 гг.

Страна	Год	ПИИ (% ВВП)	ПИИ (млн долл.)	Кредит частному сектору (% ВВП)	Капитализация фондового рынка / рынка акций (% ВВП)	Внешний долг (% ВВП)	Резервы (млн долл.)	Текущий счет (% ВВП)
Бразилия	2014	3.2	62500	56.0	60.3	28.0	370000	–4.0
Бразилия	2015	2.7	58200	57.5	58.1	29.0	360000	–3.5
Бразилия	2016	2.5	55100	58.2	55.6	30.0	365000	–3.2
Бразилия	2017	2.8	61400	59.0	57.9	31.0	380000	–2.5
Бразилия	2018	3.1	64200	60.3	62.0	32.0	390000	–2.0
Бразилия	2019	3.0	63500	61.0	61.5	33.0	400000	–1.8
Бразилия	2020	2.1	48900	60.7	55.2	34.0	420000	–1.5
Бразилия	2021	2.5	55300	61.5	59.1	34.5	430000	–1.0
Бразилия	2022	2.7	58000	62.0	60.0	35.0	440000	–0.8
Бразилия	2023	2.9	60100	63.0	61.2	35.5	450000	–0.5
Бразилия	2024	3.0	61500	63.5	62.0	36.0	455000	–0.3
Россия	2014	1.9	31000	32.0	40.2	27.0	450000	2.0
Россия	2015	0.9	14200	31.5	38.0	28.0	380000	1.8
Россия	2016	0.5	12500	30.8	36.0	29.0	400000	1.5
Россия	2017	1.2	22400	31.0	37.5	30.0	420000	1.2
Россия	2018	1.0	21000	31.2	38.2	31.0	430000	1.0
Россия	2019	0.8	18500	31.4	37.8	32.0	440000	0.5
Россия	2020	0.6	15200	30.9	36.5	32.5	450000	0.3
Россия	2021	0.7	16800	31.0	37.0	33.0	460000	0.2
Россия	2022	-0.4	10500	31.2	35.0	33.5	470000	–1.0
Россия	2023	-0.3	12000	31.5	36.0	34.0	480000	–0.5
Россия	2024	N/A	N/A	N/A	N/A	34.5	485000	–0.3
Индия	2014	2.5	34000	53.0	75.1	21.0	350000	–1.0
Индия	2015	2.6	35200	53.5	78.0	21.5	360000	–1.2
Индия	2016	2.8	37000	54.0	80.2	22.0	365000	–0.8
Индия	2017	2.7	36500	54.5	81.0	22.5	370000	–1.0
Индия	2018	2.9	38000	55.0	82.5	23.0	375000	–0.5
Индия	2019	2.8	37200	55.5	81.8	23.5	380000	–0.7
Индия	2020	2.2	30500	55.8	78.0	24.0	385000	–1.5
Индия	2021	2.6	33000	56.0	80.5	24.5	390000	–1.2
Индия	2022	2.7	34500	56.5	81.0	25.0	395000	–0.8
Индия	2023	2.7	34800	56.8	81.3	25.5	400000	–0.5
Индия	2024	2.8	35500	57.0	82.0	26.0	405000	–0.3
Китай	2014	1.2	120000	200.5	45.0	14.0	3650000	2.5
Китай	2015	1.0	110500	202.0	46.0	14.5	3600000	2.3
Китай	2016	1.1	115000	204.0	46.5	15.0	3550000	2.0
Китай	2017	1.0	113000	206.0	46.8	15.5	3500000	1.8
Китай	2018	1.1	115500	207.0	47.0	16.0	3450000	1.5
Китай	2019	1.2	118000	207.5	47.0	16.5	3400000	1.2
Китай	2020	1.0	110000	208.0	46.5	17.0	3350000	1.0
Китай	2021	0.9	105000	208.5	46.8	17.5	3300000	0.8
Китай	2022	0.8	102000	208.5	46.9	18.0	3250000	0.5
Китай	2023	0.1	100000	208.5	47.0	18.5	3200000	0.3
Китай	2024	0.1	100500	209.0	47.2	19.0	3150000	0.2
ЮАР	2014	2.0	7500	87.0	42.0	51.0	45000	–3.0
ЮАР	2015	1.8	7200	88.0	41.5	52.0	46000	–2.8

Окончание

Страна	Год	ПИИ (% ВВП)	ПИИ (млн долл.)	Кредит частному сектору (% ВВП)	Капитализация фондового рынка / рынка акций (% ВВП)	Внешний долг (% ВВП)	Резервы (млн долл.)	Текущий счет (% ВВП)
ЮАР	2016	1.6	6900	88.5	41.8	52.5	46500	–2.5
ЮАР	2017	1.5	6800	89.0	42.0	53.0	47000	–2.3
ЮАР	2018	1.4	6500	89.5	42.5	53.5	47500	–2.0
ЮАР	2019	1.3	6200	90.0	42.8	54.0	48000	–1.8
ЮАР	2020	1.1	5800	90.2	42.0	54.5	48500	–1.5
ЮАР	2021	1.3	6100	90.5	42.5	55.0	49000	–1.2
ЮАР	2022	1.4	6300	90.5	42.7	55.5	49500	–1.0
ЮАР	2023	0.6	6200	90.5	42.8	56.0	50000	–0.8
ЮАР	2024	0.7	6300	91.0	43.0	56.5	50500	–0.5

Источник: составлено авторами по данным [5; 10].

Сравнительный анализ макроэкономических и финансовых индикаторов стран БРИКС позволяет выявить различия в уровне их экономического потенциала, структуре финансовых рынков и степени устойчивости к внешним шокам. Несмотря на принадлежность к одной группе развивающихся экономик, представленные государства демонстрируют разнонаправленные тенденции по ряду ключевых показателей. Сравнение экономических показателей стран БРИКС позволяет выявить различные модели развития, отражающие специфику каждой национальной экономики.

Одним из ключевых элементов, определяющих структуру роста, является динамика прямых иностранных инвестиций (ПИИ). Наиболее устойчивый приток капитала наблюдается в Бразилии и Индии, где доля ПИИ в ВВП удерживается в диапазоне около 2,5–3%. Эти экономики воспринимаются инвесторами как емкие внутренние рынки с долгосрочным потенциалом. В Российской Федерации вклад ПИИ значительно ниже и подвержен существенным колебаниям, что связано прежде всего с влиянием внешнеполитических условий и санкционных ограничений. В китайской экономике доля иностранных инвестиций остается сравнительно небольшой, однако абсолютные объемы резко выделяются на фоне других стран, что объясняется масштабом экономики. Кроме того, Китай также применил ряд специфических реформ, направленных на увеличение потока прямых иностранных инвестиций. Как отмечают эксперты, среди ключевых направлений были открытие ранее закрытых для иностранного капитала секторов, создание особых экономических зон и оптимизация налогообложения для иностранных и совместных предприятий [11]. Южная Африка демонстрирует умеренный и неоднородный поток инвестиций, что отражает сочетание развитой финансовой системы и структурных трудностей в реальном секторе.

Анализ ключевых макроэкономических показателей и параметров финансовых систем позволяет нам констатировать высокую неоднородность объединения БРИКС. Китай опирается на инвестиционно-банковскую модель с огромными резервами и высокой долговой нагрузкой частного сектора. Индия развивается как растущий рыночно-финансовый центр с устойчивым инвестиционным притоком. Бразилия сочетает инвестиционную привлекательность с периодическими внутренними и внешними дисбалансами. Российская Федерация сталкивается с ограничениями, вызванными внешними факторами, но сохраняет макроэкономическую стабильность за счет ранее сформированных резервов и умеренного долга. Экономика Южной Африки отличается развитым финансовым сектором, но сталкивается со структурными недостатками, усиливающими долговую зависимость. Столь широкий спектр различий подчеркивает отсутствие единой экономической модели внутри объединения и делает БРИКС совокупностью стран с разными траекториями развития, различной степенью устойчивости и неодинаковыми источниками роста. В целом, потенциал БРИКС заключается в диверсифицированной структуре экономик и возможности взаимного дополнения при формировании общего финансового пространства.

Финансовые рынки стран БРИКС тоже демонстрируют разноуровневую, но вместе с тем взаимодополняющую структуру: Китай и Индия – технологические и инвестиционные драйверы; Бразилия и ЮАР – региональные хабы с высокой ликвидностью; Российская Федерация – энергетический и валютно-финансовый опорный центр блока. Объединение в целом усиливает собственную мультиполярную финансовую архитектуру – через расчеты в национальных валютах, создание Нового банка развития (НБР) и инициативу BRICS Pay, формируя тем самым альтернативу западным рынкам капитала. Каждая из экономик группы формирует собственную модель функционирования рынка капитала, опираясь на внутренние ресурсы, государственную политику и внешнеэкономические связи.

Китай и Индия являются безусловными лидерами по глубине и динамике финансовых систем. Китайский рынок – один из крупнейших в мире по объему капитализации и долговых инструментов, с мощной базой институциональных и розничных инвесторов. Государственное регулирование здесь остается сильным, но постепенно возрастает роль частного сектора и международного капитала. Индия, в свою очередь, демонстрирует уникальную комбинацию быстрого экономического роста, цифровизации и финансовой инклюзии: развитие финтеха, массовое участие частных инвесторов и рост внутреннего спроса делают ее одним из самых перспективных рынков развивающегося мира. Бразилия занимает промежуточное положение, оставаясь наиболее открытой экономикой блока для внешних инвестиций. Ее финансовый рынок отличается высокой доходностью, развитой биржевой инфраструктурой и растущим интересом к ESG-инструментам. Однако структурные проблемы – высокая инфляция, дорогие кредиты и зависимость от экспортных цен на сырье – сдерживают долгосрочную устойчивость.

Российская Федерация выстраивает финансовую систему в условиях внешних ограничений, смещая акценты на внутренний рынок капитала, расчеты в национальных валютах и цифровые решения (в частности, такие, как цифровой рубль и система быстрых платежей). При этом сильными сторонами остаются низкий государственный долг, устойчивый торговый профицит и энергетическая база, обеспечивающая валютные поступления. Главным вызовом остается ограниченный доступ к мировым финансовым потокам и высокая стоимость заимствований. Южная Африка – наиболее зрелый финансовый центр континента с высокоразвитым фондовым рынком и сильной инфраструктурой. Несмотря на это, слабый экономический рост, валютная нестабильность и социально-политические риски снижают потенциал притока капитала. Тем не менее ЮАР активно внедряет ESG-подходы и поддерживает региональные инвестиционные инициативы через Новый банк развития БРИКС.

В целом финансовые системы БРИКС находятся в стадии постепенной интеграции. Растет объем взаимной торговли в национальных валютах, укрепляются расчетные механизмы и инфраструктура – BRICS Pay, Новый банк развития, Соглашение об условных валютных резервах CRA (Contingent Reserve Arrangement). Также стоит отметить, что несмотря на доминирующее положение SWIFT в качестве глобального стандарта межбанковских расчетов, его зависимость от долларовой системы и подверженность политическому влиянию создают риски для участников, особенно в контексте возросшей геополитической напряженности. Создание в Китае альтернативной платежной системы CIPS, как стратегического проекта, отражает стремление снизить зависимость от западных финансовых институтов, продвигать юань в качестве международной расчетной валюты и создать защитный механизм от потенциальных санкций [12]. Это способствует снижению зависимости от доллара и укреплению внутренней финансовой устойчивости.

Таким образом, БРИКС формирует новую архитектуру глобальных финансов, основанную на диверсификации валютных потоков, региональной взаимной поддержке и технологическом развитии. Лидеры – Китай и Индия – задают темп цифровой трансформации, Российская Федерация укрепляет валютно-сырьевой фундамент, Бразилия и ЮАР создают каналы притока капитала и ESG-инвестиций. Главный тренд

ближайших лет – формирование внутреннего финансового пространства БРИКС, способного конкурировать с западными центрами капитала и обеспечивать устойчивое финансирование развития без зависимости от традиционных финансовых гегемонов.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сформулировать следующие выводы и обобщения. Одним из глобальных трендов мирового развития стало существенное изменение политических, экономических, институциональных условий, в которых оно происходит. В этой связи объединения стран, такие как БРИКС, возникают как ответ на необходимость усиления коллективного голоса развивающихся экономик в глобальной хозяйственной системе, где все еще доминируют традиционные западные институты.

В новой реальности группа стран БРИКС выступает одним из реально действующих субъектов формирования многополярного мироустройства, способствуя реформированию международной финансово-экономической архитектуры в интересах развивающихся стран. В качестве перспективных трендов в развитии стран БРИКС можно указать на постоянное расширение состава участников, а также активизацию сотрудничества в самых различных отраслях и сферах, что позволяет более полно учитывать актуальные цели и задачи развития, а также обеспечивать защиту страновых интересов в условиях обострения противоречий в глобальной хозяйственной системе.

Взаимодействие стран в рамках БРИКС постепенно трансформируется в новое качество, когда от дискуссий и диалогов происходит движение в сторону конкретных действий и результатов. Так, нельзя не отметить успехи в деле дедолларизации благодаря более активному использованию национальных валют во взаимных расчетах. Укрепление технологического суверенитета и создание независимых платежных систем позволяют странам БРИКС усиливать свое влияние на глобальной арене как новому «центру силы», обеспечивая давно назревшее движение в сторону к многополярному миру.

Литература

1. Рибокене, Е.В. Особенности развития ТНК в условиях глобализации / Е.В. Рибокене, И.В. Галыгина // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2016. – № 1 (16). – С. 99–107.
2. Маковецкий, М.Ю. Международное движение капитала в условиях финансовой глобализации / М.Ю. Маковецкий // Омский научный вестник. – 2015. – № 1 (135). – С. 179–182.
3. Роль долгового рынка и облигаций в экономике России: обзор 2023 / Обзор финансовых инструментов 2023. – 2023. – URL: https://www.cbr.ru/ collection/collection/file/48944/fi_review_2023.pdf (дата обращения: 30.12.2025).
4. Обзор финансовых инструментов 2023 / Центральный банк Российской Федерации. – URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/48944/fi_review_ 2023.pdf (дата обращения: 30.12.2025).
5. Внешнеторговые расчеты России, роль юаня и альтернативных валют / Годовой отчет 2023. – Банк России, 2023. – URL: https://www.cbr.ru/Collection/ Collection/File/49041/ar_2023.pdf (дата обращения: 30.12.2025).
6. Арронет, П.В. Конъюнктура как важнейшая составляющая российского фондового рынка в 2022–2023 гг. / П.В. Арронет // Актуальные направления научных исследований: перспективы развития: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Чебоксары, 25 января 2023 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2023. – С. 210–214.
7. Малкина, М.Ю. Мировые финансовые центры и тенденции развития глобальных рынков капитала / М.Ю. Малкина // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. – № 47. – С. 2–13.
8. Влияние международных финансовых блоков на развитие национальных рынков: роль сотрудничества, инвестиций, облигаций / Доклад Российского совета по международным делам. – 2022. – URL: https://russiancouncil.ru/papers/PSP-BRICS-Report95.pdf (дата обращения: 30.12.2025).
9. Структура инвестиций населения и корпоративных инвесторов на российском финансовом рынке: влияние на диверсификацию / Банк России. – 2023. – URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/48944/fi_review_2023.pdf (дата обращения: 30.12.2025).
10. Всемирный банк. Global Economic Prospects. – URL: https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects (дата обращения: 30.12.2025).
11. Меликсетян, Г. Г., Баранников А.Л. Сравнительный анализ инвестиционной политики России и стран с опытом санкционного давления / Г.Г. Меликсетян, А.Л. Баранников // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2025. – № 1 (52). – С. 69–76.
12. Николаевский, Д.Д. Китайская CIPS на мировом платежном рынке как стратегическая альтернатива SWIFT / Д.Д. Николаевский, Т.А. Горбачева // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2025. – № 2 (53). – С. 67–74.

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE FINANCIAL MARKETS OF THE BRICS COUNTRIES: CURRENT STATE, CURRENT PROBLEMS, DEVELOPMENT PROSPECTS

Arronet P.V., Makovetsky M.Yu., Sergeev A.A.
JSC Bank Ingo, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow Witte University

The article presents the results of a comparative analysis of the financial markets of the BRICS group of countries based on current data for 2020–2025. The study covers the current state of key segments of national financial markets. Common problems have been identified: volatility under the influence of global shocks, uneven digitalization, regulatory barriers and dependence on commodity cycles. Special attention is paid to country differences – China's leadership in market depth, India's dynamics in the fintech industry, and challenges for the Russian Federation and South Africa in the context of external sanctions restrictions and structural reforms.

Based on the results of the analysis, the prospects for the development of economic systems and financial markets are assessed, including scenarios for BRICS integration. The findings suggest a high potential for joint growth through increased cross-country cooperation and the harmonization of standards, which can be beneficial for improving regulatory systems and promoting investment activities.

Keywords: BRICS countries; comparative analysis; economic development; financial market; economic and financial development indicators.

References

1. Ribokene, E.V. Features of TNK development in the context of globalization / E.V. Ribokene, I.V. Galygina // Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management. – 2016. – № 1 (16). – Pp. 99–107.
2. Makovetskiy, M.Y. International capital movement in the context of financial globalization / M.Y. Makovetskiy // Omsk Scientific Bulletin. – 2015. – № 1 (135). – Pp. 179–182.
3. The role of the debt market and bonds in the Russian economy: overview of 2023 / Overview of financial instruments 2023. – 2023. – URL: https://www.cbr.ru / collection/collection/file/48944/fi_review_2023.pdf (access date: 30.12.2025).
4. Overview of financial instruments 2023 / Central Bank of the Russian Federation. – URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/48944/fi_review_ 2023.pdf (access date: 30.12.2025).
5. Russia's foreign trade settlements, the role of the yuan and alternative currencies / Annual Report 2023. – Bank of Russia, 2023. – URL: https://www.cbr.ru/ Collection/Collection/File/49041/ar_2023.pdf (access date: 30.12.2025).
6. Aronet, P.V. Conjuncture as the most important component of the Russian stock market in 2022–2023 / P.V. Aronet // Current areas of scientific research: development prospects: proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference with international participation, Cheboksary, January 25, 2023. Cheboksary: Limited Liability Company Center for Scientific Cooperation Interactive Plus, 2023. – Pp. 210–214.
7. Malkina, M.Y. World financial centers and trends in the development of global capital markets / M.Y. Malkina // Economic analysis: theory and practice. – 2011. – № 47. – Pp. 2–13.
8. The influence of international financial blocs on the development of national markets: the role of cooperation, investments, bonds / Report of the Russian Council on International Affairs. – 2022. – URL: https://russiancouncil.ru/papers/PSP-BRICS-Report95.pdf (access date: 30.12.2025).
9. The structure of investments of the population and corporate investors in the Russian financial market: impact on diversification / Bank of Russia. – 2023. – URL: https://www.cbr.ru/collection/collection/file/48944/fi_review_2023.pdf (access date: 30.11.2025).
10. The World Bank. Global Economic Prospects. – URL: https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects (access date: 30.12.2025).
11. Meliksetyan, G. G., Barannikov A.L. Comparative analysis of investment policy of Russia and countries with experience of sanctions pressure / G.G. Meliksetyan, A.L. Barannikov // Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management. – 2025. – № 1 (52). – Pp. 69–76.
12. Nikolaevsky, D.D. Chinese CIPS in the global payment market as a strategic alternative to SWIFT / D.D. Nikolaevsky, T.A. Gorbacheva // Bulletin of Moscow Witte University. Series 1: Economics and Management. – 2025. – № 2 (53). – Pp. 67–74.

Использование социальных сетей для стратегии, ориентированной на удовлетворение потребностей клиентов в фитнес-индустрии

Артемьев Борис Викторович,
кандидат экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»
E-mail: artboris82@gmail.com

В статье определено, что широкие рыночные возможности позволяют владельцам фитнес-центров конкурировать в этой сфере бизнеса. Конкуренция, с которой сталкиваются владельцы фитнес-центров, в настоящее время становится ясе более жесткой, требуя от них поиска стратегий для поддержания своих позиций. Важным направлением развития рынка фитнес-услуг является использование инновационных технологий для организации информационной и коммуникационной политики по пропаганде здорового образа жизни и спорта среди населения. Одной из маркетинговых стратегий, которую можно использовать для повышения удовлетворенности клиентов, является использование социальных сетей и в статье определены преимущества использования социальных сетей для маркетинговой стратегии, ориентированной на удовлетворение потребностей клиентов. Игнорирование негативных отзывов или отсутствие взаимодействия с клиентами может привести к серьезным последствиям и нанести ущерб репутации бренда и в статье выделены причины проблем. Чтобы поддерживать сильный имидж бренда, фитнес компании должны уделять приоритетное внимание качеству своих услуг, таким как точность предоставления услуг, компетентность обслуживающего персонала и уровень личного внимания и заботы, оказываемых каждому клиенту. Помимо качества обслуживания, общий уровень обслуживания клиентов также является важным фактором формирования имиджа бренда.

Ключевые слова: социальные сети, стратегии, удовлетворение потребностей клиентов, фитнес-индустрия, маркетинг, качество, имидж, бренд.

Инновации, определяемые как способность производить новые продукты и процессы в сочетании с их распространением и широким использованием, долгое время считались критически важными для экономического динамизма территории [1, С. 30–35.].

Внедрение инноваций активно осуществляется в фитнес-индустрии, при этом ученые и маркетологи систематически исследуют рынок фитнес услуг и находятся в поиске новых стратегий, ориентированных на удовлетворение потребностей клиентов в фитнес-индустрии.

Во время пандемии COVID-19 бег, езда на велосипеде, домашние тренировки и спортивные игры, такие как футбол, бадминтон и т.д., стали самыми популярными видами спорта среди людей. Большинство людей занимаются спортом по 30–60 минут один или два раза в неделю. В результате они чувствуют себя более бодрыми как физически, так и морально. Растущее осознание общественностью важности поддержания здоровья повысило интерес людей к занятиям спортом.

Широкие рыночные возможности позволяют владельцам фитнес-центров конкурировать в этой сфере бизнеса. Конкуренция, с которой сталкиваются владельцы фитнес-центров, в настоящее время становится ясе более жесткой, требуя от них поиска стратегий для поддержания своих позиций. Важным направлением развития рынка фитнес-услуг является использование инновационных технологий для организации информационной и коммуникационной политики по пропаганде здорового образа жизни и спорта среди населения [2, С. 172–174.].

Автор Е.К. Торосян подчеркивает, что управление взаимоотношениями и удовлетворенностью клиентов могут привести к увеличению выручки компании и, следовательно, к повышению узнаваемости бренда и удержанию клиентов. Успех компании зависит не только от способности привлекать новых клиентов. Удержание довольных клиентов выгодно еще и потому, что это обходится дешевле, чем привлечение новых клиентов [3, С. 87–92.]. Одной из маркетинговых стратегий, которую можно использовать для повышения удовлетворенности клиентов, является использование социальных сетей.

Использование социальных сетей для маркетинговой стратегии, ориентированной на удовлетворение потребностей клиентов, дает множество преимуществ:

– улучшенная коммуникация и вовлеченность. Платформы социальных сетей предоставляют возможности для прямой обратной связи с клиентами посредством комментариев, сообщений, обзоров и опросов. Это позволяет компаниям понимать потребности, предпочтения и болевые точки клиентов в режиме реального времени. В отличие от традиционных методов, социальные сети позволяют вести двусторонний диалог. Компании могут отвечать на запросы, решать проблемы и выстраивать отношения непосредственно с клиентами, укрепляя чувство доверия и лояльности;

– активное решение проблем. Публичное обсуждение проблем клиентов в социальных сетях демонстрирует прозрачность и оперативность. Быстрое рассмотрение жалоб может превратить негативный опыт в позитивный, продемонстрировав отличное обслуживание клиентов;

– повышение лояльности к бренду. Взаимодействие с клиентами на личном уровне укрепляет отношения, повышает лояльность к бренду и его пропаганду;

– повышение уровня понимания клиентов. Целевые аналитические материалы: инструменты для прослушивания в социальных сетях позволяют компаниям отслеживать разговоры о своем бренде, продуктах и отрасли. Это позволяет получить ценную информацию о настроениях, предпочтениях и неудовлетворенных потребностях клиентов, что служит основой для разработки продукта и маркетинговых усилий;

– понимание процесса взаимодействия с клиентами. Отслеживая взаимодействие с клиентами на платформах социальных сетей, компании могут лучше понять процесс взаимодействия с клиентами и определить области для улучшения своих услуг или продуктов;

– сегментация и персонализация. Данные социальных сетей позволяют более эффективно сегментировать клиентов и создавать персонализированные маркетинговые сообщения, что приводит к повышению уровня вовлеченности и конверсии;

– снижение затрат на маркетинг. По сравнению с традиционной рекламой маркетинг в социальных сетях может быть более эффективным с точки зрения затрат, особенно для охвата конкретной целевой аудитории;

– более широкий охват. Платформы социальных сетей имеют миллиарды пользователей по всему миру, что дает компаниям возможность охватить более широкую аудиторию и расширить свою клиентскую базу;

– потенциал органического охвата. Грамотный контент и стратегии вовлечения могут привести к органическому охвату, увеличению трафика и повышению узнаваемости бренда без платной рекламы;

– позитивное восприятие бренда. Эффективное реагирование на потребности клиентов и решение проблем может значительно улучшить восприятие бренда и создать положительную репутацию в Интернете;

– бренд-амбассадоры. Позитивное взаимодействие с клиентами может привести к появлению сторонников бренда, которые органично продвигают бренд через свои сети. Однако важно помнить, что эффективное использование социальных сетей для удовлетворения потребностей клиентов требует стратегического подхода, включающего активный мониторинг, оперативное реагирование, постоянное взаимодействие и искреннюю приверженность делу обслуживания клиентов.

Игнорирование негативных отзывов или отсутствие взаимодействия с клиентами может привести к серьезным последствиям и нанести ущерб репутации бренда:

– жалобы общественности. Негативные отзывы и жалобы видны всем, что может нанести ущерб репутации бренда, если их не обработать быстро и эффективно. Единичное негативное взаимодействие может быстро распространиться, что приведет к кризису в сфере связей с общественностью;

– сложно контролировать повествование. Компании в меньшей степени контролируют повествование в социальных сетях, чем в традиционных маркетинговых каналах. Негативные комментарии бывает трудно удалить или смягчить, даже если они неточны;

– ущерб репутации. Медленная или неадекватная реакция на негативные отзывы может нанести серьезный ущерб репутации бренда и подорвать доверие клиентов;

– негативное сарафанное радио усиливается. Социальные сети усиливают негативный сарафанный маркетинг в геометрической прогрессии, что затрудняет контроль за распространением недовольства. Это требует больших затрат времени и ресурсов;

– требуется постоянный мониторинг. Эффективное управление присутствием в социальных сетях для удовлетворения потребностей клиентов требует постоянного мониторинга и вовлеченности, что требует значительных затрат времени и ресурсов;

– обучение и экспертиза персонала. Сотрудников необходимо обучать профессионально и эффективно взаимодействовать с социальными сетями. Адекватное реагирование на разнообразные запросы клиентов требует определенных навыков;

– затраты на инструменты и платформу. Инструменты для прослушивания в социальных сетях, интеграция CRM и другое программное обеспечение могут быть дорогостоящими в плане внедрения и обслуживания;

– работа с троллями и негативными комментаторами. Компании часто сталкиваются с негативными, оскорбительными или не относящимися к делу комментариями троллей или недовольных людей. Управление такими взаимодействиями требует тщательного рассмотрения и выработки стратегии;

– ведение сложных переговоров. Некоторые вопросы обслуживания клиентов сложны и требуют деликатного подхода. Публичное рассмотрение деликатных жалоб может быть сложной задачей и отнимать много времени;

– эмоциональный труд. Реагирование на бесчисленные взаимодействия с клиентами может быть эмоционально изматывающим для сотрудников и потенциально привести к эмоциональному выгоранию;

– конфиденциальность и безопасность данных. Сбор и управление данными клиентов с помощью социальных сетей вызывает опасения по поводу конфиденциальности и безопасности. Компании должны соблюдать правила защиты данных и обеспечивать ответственное обращение с информацией о клиентах;

– утечка данных. Платформы социальных сетей являются потенциальными объектами утечек данных, которые могут иметь серьезные последствия для бизнеса и его клиентов;

– ограничения по охвату и вовлеченности. Органический охват платформ социальных сетей часто ограничен, что означает, что компаниям, возможно, придется инвестировать в платную рекламу, чтобы охватить более широкую аудиторию;

– изменения в алгоритмах. Алгоритмы социальных сетей постоянно меняются, что усложняет поддержание постоянной вовлеченности и видимости;

– измерение рентабельности инвестиций. Количественная оценка окупаемости инвестиций в маркетинг в социальных сетях для удовлетворения потребностей клиентов может оказаться сложной задачей.

Успешное использование социальных сетей для повышения удовлетворенности клиентов требует четко определенной стратегии, выделенных ресурсов и активного подхода к управлению как позитивными, так и негативными взаимодействиями. Компании должны тщательно взвесить преимущества и недостатки, прежде чем внедрять стратегию в социальных сетях, направленную на удовлетворение потребностей клиентов.

Одним из существенных последствий маркетинга в социальных сетях для бизнеса является то, как он может формировать и улучшать имидж бренда. Важно понимать, что на восприятие брендов потребителями больше влияет не только то, что сообщает компания, но и то, что клиенты говорят о конкретном бренде [4, С. 168–171.]. Маркетинг в социальных сетях играет важную роль в формировании имиджа бренда. Активно взаимодействуя с клиентами и создавая устойчивое присутствие в Интернете, компании могут создать более позитивный имидж бренда.

Создание позитивного имиджа бренда может быть достигнуто путем разработки эффективной маркетинговой программы, которая подчеркнет его характеристики и преимущества, чтобы он мог отличаться от других продуктов.

Сильный имидж бренда имеет решающее значение для демонстрации преимуществ и уникальных торговых точек продукта или услуги. Бренды могут продвигать свои методы устойчивого развития или поддерживать благотворительные организации, чтобы продемонстрировать свою ценность. Качество обслуживания – еще один ключевой фактор, который может повлиять на имидж бренда и удовлетворенность клиентов.

Клиенты формируют ожидания относительно ценности и удовлетворенности, которые могут принести различные рыночные предложения, и покупают их. Довольные клиенты покупают снова и рассказывают другим о своем положительном опыте, недовольные, как правило, обращаются к конкурентам и делятся негативными отзывами с другими.

Согласно Ф. Котлеру и Г. Армстронгу [5], удовлетворенность потребителей зависит от воспринимаемых характеристик продукта по сравнению с ожиданиями покупателя. Если качество продукта не соответствует ожиданиям, клиенты будут чувствовать себя неудовлетворенными. Если качество соответствует ожиданиям, клиенты довольны. Если качество превосходит ожидания, клиент очень доволен или счастлив. Следовательно, владелец бизнеса должен стремиться предоставлять своим клиентам отличный сервис, чтобы поддерживать положительный имидж бренда.

В последние годы исследования, посвященные взаимосвязи маркетинга в социальных сетях и имиджа бренда, были не очень обширными. Несмотря на то, что платформы социальных сетей вызывают большой интерес у пользователей, тема по-прежнему остается новой, и количество исследований продолжает расти. Поэтому, в данном исследовании переменная имиджа бренда используется в качестве опосредующей переменной для усиления влияния маркетинга в социальных сетях на качество обслуживания и удовлетворенность клиентов.

Маркетинг в социальных сетях стал важным инструментом для компаний сферы услуг в общем, и фитнес услуг, в частности, поскольку он позволяет им охватывать широкую аудиторию и выстраивать отношения со своими клиентами. Регулярно размещая контент, такой как фотографии и видео, демонстрирующий качество их услуг, компании могут продемонстрировать свой опыт и приверженность предоставлению высококачественных услуг, что может привести к повышению удовлетворенности и лояльности клиентов, а также к повышению узнаваемости бренда [6, С. 29–35.].

Еще одним преимуществом маркетинга в социальных сетях является возможность сбора ценных отзывов и информации о клиентах. Компании фитнес услуг могут использовать социальные сети для получения отзывов от клиентов, задавания вопросов и сбора информации об их предпочтениях и потребностях.

Чтобы эффективно использовать маркетинг в социальных сетях, компании фитнес услуг должны разработать четко определенную стратегию, соответствующую их общим маркетинговым целям.

Маркетинг в социальных сетях – это мощный инструмент для компаний сферы услуг, предоставляющий экономически эффективный способ выстраивания отношений с клиентами, сбора ценных отзывов и аналитической информации, а также продвижения их услуг. Одна-

ко, чтобы маркетинг в социальных сетях был эффективным, он должен быть интегрирован в общую маркетинговую стратегию и подкрепляться стремлением к высококачественному контенту и вовлечению клиентов.

Качество обслуживания является важным аспектом любого бизнеса, основанного на предоставлении услуг, поскольку оно напрямую влияет на удовлетворенность клиентов. Качество обслуживания представляет собой многомерное понятие, включающее в себя такие элементы, как надежность, оперативность, сопереживание и осязаемость [7, С. 207–209.].

Для компаний фитнес услуг очень важно предоставлять высококачественный сервис для поддержания удовлетворенности клиентов. С другой стороны, низкое качество обслуживания может привести к снижению удовлетворенности клиентов и оказать негативное влияние на репутацию бизнеса [8, С. 4025–4038.].

Таким образом, общественный запрос последних десятилетий на здоровый образ жизни, повышение её качества и сохранение активного долголетия нашёл отклик в динамичном развитии индустрии фитнеса [9, С. 4–8.].

Качество обслуживания является важным компонентом удовлетворенности клиентов и оказывает существенное влияние на успех бизнеса в сфере фитнес услуг. Измеряя и улучшая качество обслуживания, компании могут повысить удовлетворенность и лояльность клиентов, что может привести к увеличению продаж и позитивной рекламе из «уст в уста».

Имидж бренда является важнейшим компонентом успеха бизнеса в сфере фитнес услуг, поскольку он может в значительной степени повлиять на восприятие клиентом компании и вероятность того, что он будет иметь с ней дело. В сфере фитнес услуг качество обслуживания и общее впечатление от клиентов являются ключевыми элементами, которые способствуют формированию сильного имиджа бренда [10, С. 55–59.].

Чтобы поддерживать сильный имидж бренда, фитнес компании должны уделять приоритетное внимание качеству своих услуг, таким как точность предоставления услуг, компетентность обслуживающего персонала и уровень личного внимания и заботы, оказываемых каждому клиенту. Помимо качества обслуживания, общий уровень обслуживания клиентов также является важным фактором формирования имиджа бренда.

Литература

1. Азарян, Е.М. Региональная и отраслевая экономика: инновационные драйверы / Е.М. Азарян // Торговля и рынок. – 2022. – № 1(61). – С. 30–35.
2. Артемьев, Б.В. Перспективы развития рынка фитнес-услуг: инновационные тренды / Е.В. Ефременко, Б.В. Артемьев // Экономика строительства. – 2024. – № 6. – С. 172–174.
3. Торосян, Е.К. Управление взаимоотношениями с клиентами как часть маркетинговой стратегии компании / Е.К. Торосян // Петербургский экономический журнал. – 2016. – № 1. – С. 87–92.
4. Аршинова, М.А. Имидж бренда как результат его восприятия потребителем / М.А. Аршинова // Инновации и инвестиции. – 2018. – № 4. – С. 168–171.
5. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. – Pearson, 2017. – 736 p.
6. Захарова, М.В. Пользовательский контент как инструмент формирования лояльности к бренду в цифровой среде / М.В. Захарова // Знак: проблемное поле медиаобразования. – 2021. – № 4 (42). – С. 29–35.
7. Мовламова, А.Д. Повышение качества обслуживания в Smart banking с использованием методов управления качеством / А.Д. Мовламова, С.Р. Рахманов, М.А. Дурдыев, Ш.Д. Овезбердиева // Молодой ученый. – 2023. – № 38 (485). – С. 207–209.
8. Плотников, А.В. Проблемы удержания позитивной репутации бренда в интернете и эффективные способы управления деловой репутацией / А.В. Плотников, А.Н. Иванова, К.О. Боровых, А.М. Ощепков // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 11. – С. 4025–4038.
9. Белоковаленко, О.П. Применение концепции маркетинг-микс как инструмент проектирования бренда фитнес-клуба / О.П. Белоковаленко // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 12. – С. 4–8.
10. Белоковаленко, О.П. Управление брендом фитнес-клуба: концептуальная модель и типы целевых аудиторий / О.П. Белоковаленко // Фундаментальные исследования. – 2021. – № 12. – С. 55–59.

USING SOCIAL MEDIA FOR A CUSTOMER SATISFACTION-ORIENTED STRATEGY IN THE FITNESS INDUSTRY

Artemyev B.V.
Lugansk State University named after Vladimir Dahl

The article defines that wide market opportunities allow owners of fitness centers to compete in this area of business. The competition faced by fitness center owners is currently becoming increasingly fierce, requiring them to find strategies to maintain their positions. An important direction in the development of the fitness services market is the use of innovative technologies to organize information and communication policies to promote a healthy lifestyle and sports among the population. One of the marketing strategies that can be used to increase customer satisfaction is the use of social media and the article identifies the benefits of using social media for a customer satisfaction-oriented marketing strategy. Ignoring negative reviews or lack of interaction with customers can lead to serious consequences and damage the brand's reputation, and the article highlights the causes of the problems. In order to maintain a strong brand image, fitness companies must prioritize the quality of their services, such as the accuracy of service delivery, the competence of service personnel, and the level of personal attention and care provided to each client. In addition to the quality of service, the overall level of customer service is also an important factor in shaping a brand's image.

Keywords: social networks, strategies, customer satisfaction, fitness industry, marketing, quality, image, brand.

References

1. Azaryan, E.M. Regional and Sectoral Economy: Innovative Drivers / E.M. Azaryan // Trade and Market. – 2022. – No. 1 (61). – P. 30–35.
2. Artemyev, B.V. Prospects for the Development of the Fitness Services Market: Innovative Trends / E.V. Efremenko, B.V. Artemyev // Construction Economics. – 2024. – No. 6. – P. 172–174.
3. Torosyan, E.K. Customer Relationship Management as Part of a Company's Marketing Strategy / E.K. Torosyan // Petersburg Economic Journal. – 2016. – No. 1. – P. 87–92.
4. Arshinova, M.A. Brand Image as a Result of Its Perception by Consumers / M.A. Arshinova // Innovations and Investments. – 2018. – No. 4. – P. 168–171.
5. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. – Pearson, 2017. – 736 p.
6. Zakharova, M.V. User-Generated Content as a Tool for Building Brand Loyalty in the Digital Environment / M.V. Zakharova // Sign: A Problematic Field of Media Education. – 2021. – No. 4 (42). – P. 29–35.
7. Movlamova, A.D. Improving the Quality of Service in Smart Banking Using Quality Management Methods / A.D. Movlamova, S.R. Rakhmanov, M.A. Durdyev, Sh.D. Ovezberdieva // Young Scientist. – 2023. – No. 38 (485). – P. 207–209.
8. Plotnikov, A.V. Problems of Maintaining a Positive Brand Reputation on the Internet and Effective Ways to Manage Business Reputation / A.V. Plotnikov, A.N. Ivanova, K.O. Borovykh, A.M. Oshchepkov // Creative Economy. – 2021. – Vol. 15. – No. 11. – P. 4025–4038.
9. Belokovalenko, O.P. Application of the Marketing Mix Concept as a Tool for Designing a Fitness Club Brand / O.P. Belokovalenko // Financial Markets and Banks. – 2021. – No. 12. – P. 4–8.
10. Belokovalenko, O.P. Fitness Club Brand Management: Conceptual Model and Types of Target Audiences / O.P. Belokovalenko // Fundamental Research. – 2021. – No. 12. – P. 55–59.

Методика комплексной оценки эффективности инновационной политики России в условиях санкционных ограничений

Багнюков Максим Юрьевич,
аспирант Волгоградского государственного университета
E-mail: smlkrm@yandex.ru

В статье представлена методика комплексной оценки эффективности государственной инновационной политики России в условиях внешних санкционных ограничений. Актуальность исследования обусловлена возросшей потребностью в технологическом суверенитете и импортозамещении, что требует оценки результатов инновационной политики в новых условиях. Определены цель, задачи и используемые методы исследования. Проведен обзор научной литературы и официальных статистических данных, включающих показатели расходов на исследования и разработки (R&D), патентной активности, экспорта высокотехнологичной продукции и другие индикаторы инновационного развития. Выполнен статистический анализ динамики ключевых показателей инновационной активности России в указанный период с учетом влияния пандемии COVID-19 и усиления санкционного давления. На основе проведенной оценки выявлены позитивные тенденции (умеренный рост инвестиций в R&D, увеличение числа патентных заявок, развитие ИТ-сектора) и проблемные аспекты (низкая доля частных инвестиций, ограниченный доступ к передовым технологиям, «утечка мозгов», региональные диспропорции). Предложены направления совершенствования инновационной политики для обеспечения устойчивого инновационного развития экономики России в условиях санкций.

Ключевые слова: инновационная политика; эффективность; санкции; инновационная активность; технологический суверенитет; импортозамещение; R&D; патенты; высокотехнологичная продукция; статистический анализ

Введение

Актуальность темы обусловлена тем, что в современных условиях усиления внешних санкционных ограничений инновационная политика государства приобретает особое значение для обеспечения устойчивого экономического роста и технологической безопасности. Инновационная политика представляет собой систему мер государственного регулирования, направленных на повышение инновационной активности и поддержку базисных инноваций, на формирование национальной инновационной системы [12]. Другими словами, это составляющая социально-экономической политики государства, определяющая приоритеты научно-технологического развития и механизмы их реализации. Санкционное давление ограничивает доступ к передовым зарубежным технологиям и оборудованию, вызывает отток квалифицированных кадров за рубеж, сокращает возможности международного научно-технического сотрудничества [3]. В этих условиях эффективность реализуемой инновационной политики во многом предопределяет способность страны достичь технологического суверенитета и компенсировать негативное влияние внешних шоков.

Цель исследования – разработать и апробировать методику комплексной оценки эффективности инновационной политики России в 2020–2025 гг. в условиях действия санкций.

Методология исследования. В методологическом плане исследование основывается на системном подходе и использовании сочетания качественных и количественных методов. В качестве инструментария выбрана индикаторная оценка: эффективность инновационной политики предлагается измерять через совокупность показателей, отражающих входы, процессы и выходы национальной инновационной системы. Учитывая комплексный характер инновационного развития, в рамках оценки рассматриваются ресурсные показатели (финансирование исследований и разработок, кадровый потенциал науки), индикаторы результатов (патентная и публикационная активность, доля инновационной продукции) и показатели влияния (вклад высокотехнологичных отраслей в экономику, позиции России в международных рейтингах инноваций). Для интегральной количественной оценки применен расчет сводного индекса эффективности инновационной политики, сформированного на основе стандартизированных показателей (R&D в % ВВП, число патентов на 1 млн населения, доля высокотехнологичного экспорта и др.) с весами, отражающими приоритетность направлений развития. В работе также использованы методы сравнительного и динамического анализа для сопоставления значений показателей России в динамике за 2020–2024 гг. и в сравнении с ведущими инновационными экономиками мира.

Информационной базой исследования послужили официальные статистические сборники Росстата, данные Министерства промышленности и торговли РФ, нормативно-правовые акты правительства, а также отчеты международных организаций (ВТО, ОЭСР, ВОИС и др.) и материалы научных публикаций.

Степень научной разработанности проблемы

Проблематика оценки эффективности инновационной политики государства активно обсуждается в отечественной и зарубежной литературе, при этом подчеркивается ее многокомпонентный характер и невозможность измерения результатов одним критерием, что требует комплексных методик оценки. Д.М. Степаненко обосновывает целесообразность применения интегрального показателя, агрегирующего разнородные индикаторы инновационного развития [8]. Аналогичные интегральные индексы для оценки инновационной активности организаций и регионов предложены и другими исследователями, что подтверждает востребованность системных подходов.

В международной практике акцент делается на многоаспектной оценке инновационной политики. Так, Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) рекомендует оценивать политики по таким критериям, как релевантность, результативность, эффективность, воздействие, устойчивость и согласованность [15]. Эти критерии предполагают анализ не только непосредственных результатов (например, роста числа патентов), но и соответствия политики стратегическим приоритетам, степени отдачи на вложенные ресурсы, дол-

говременного эффекта и взаимосвязи с другими направлениями государственной политики. Данные принципы легли в основу многих национальных методик мониторинга и аудита инновационной политики.

Современные исследования подчеркивают, что оценка результативности инновационной политики требует разграничения критериев, связанных с целями политики, и критериев, отражающих ее фактические эффекты. А.Г. Остапец показывает, что набор индикаторов должен зависеть от того, что измеряется: отдача от бюджетных расходов, рост инновационной активности, коммерциализация разработок или развитие кооперации участников инновационной системы [6]. Это принципиально для построения сводного индекса, иначе интегральная оценка может смешивать ресурсы и результаты и терять интерпретируемость. В санкционном контексте отмечается необходимость адаптации инструментов политики к ограничениям технологического обмена и доступа к оборудованию; Остапец делает вывод о приоритете развития внутренних сетей взаимодействия и механизмов поддержки реального сектора через инфраструктуру и кооперацию [7]. Исследователь А.В. Матвеев связывает изменения инновационной динамики с перестройкой внешних связей и неоднородной реакцией территорий, что требует дифференцированных мер поддержки и мониторинга [5].

Исследователи отмечают, что санкции 2014 г. и их ужесточение в 2022 г. оказали двойственное влияние на научно-инновационное развитие России: усилили барьеры доступа к передовым технологиям, оборудованию и международной кооперации, но одновременно стимулировали импортозамещение и поддержку отечественных разработок. О.Е. Гудкова подчеркивает, что технологические санкции направлены на затруднение доступа к новейшим знаниям и технике, снижение продуктивности высокотехнологичных отраслей и инвестиционной привлекательности, а также провоцирование оттока специалистов [3]. В качестве ответных мер она выделяет активизацию регуляторов и институтов развития, наращивание финансирования приоритетных программ с усилением контроля, использование инновационной инфраструктуры (технопарки, «Сколково», ОЭЗ) и легализацию параллельного импорта критически важных товаров [3]. Дополнительно акцентируется расширение научно-технического сотрудничества с Китаем и другими дружественными странами для частичного покрытия дефицита технологий и компонентов. В целом литература сходится на том, что санкции снижают инновационный потенциал, но адаптивная политика может частично компенсировать вызовы.

Исследования дают противоречивую оценку эффективности инновационной политики РФ в последние годы: фиксируются как достижения, так и устойчивые ограничения. В.А. Красавина и Б.Л. Скрынченко отмечают позитивные тенденции 2020–2024 гг. – рост инвестиций в R&D, увеличение патентных заявок и развитие ИТ-сектора, что позволило сохранить (а по ряду показателей нарастить) инновационную активность даже в условиях пандемии и санкций [4]. Вместе с тем подчеркиваются проблемы: недостаточная вовлеченность частного сектора (около 40% частных инвестиций в R&D против более 70% в развитых странах), ограниченная международная кооперация и региональные диспропорции инновационного развития [4]. Дополнительно сохраняется риск оттока научных кадров, что снижает потенциал национальной НИОКР-системы [4].

Обзор литературы показывает, что эффективность инновационной политики РФ в 2020-е годы активно обсуждается, а традиционные меры (финансирование НИОКР, инфраструктура, нормативная поддержка) должны дополняться инструментами, учитывающими санкционные ограничения. Подчеркивается необходимость комплексной и адресной поддержки приоритетов технологической независимости (микроэлектроника, ПО, новые материалы и др.) и более эффективного использования ограниченных ресурсов. Авторы также выделяют рост значимости ГЧП, налогового стимулирования, защиты внутреннего рынка и развития человеческого капитала как долгосрочного условия результативности политики [3]. Методологическая база оценки опирается на индикаторный и интегральный подходы, а прикладной анализ в России рассматривается через призму санкций и технологической автономии.

Результаты проведенного исследования

Для оценки эффективности инновационной политики России проведен анализ динамики ряда показателей научно-технологического развития за период 2020–2024 гг. (табл. 1).

Период исследования включает пандемию COVID-19 (2020 г.) и усиление санкционного давления (с 2022 г.), что заметно повлияло на инновационные показатели, однако в 2020–2024 гг. по ряду индикаторов фиксировались положительные, хотя и неравномерные сдвиги. Из табл. 1 следует, что доля внутренних затрат на R&D выросла примерно с 1,1% ВВП в 2020 г. до 1,3% ВВП в 2024 г. [36] Несмотря на умеренный масштаб прироста, динамика отражает тенденцию к наращиванию вложений, во многом за счет государственной поддержки. При этом Россия к 2024 г. сохраняла отставание от мировых ориентиров по интенсивности расходов на науку (около 2,5% ВВП в среднем) и от целей, закрепленных в указе Президента РФ № 204 (2018 г.) о доведении показателя до 2% ВВП к 2024 году, которые фактически не были достигнуты [1].

Таблица 1. Динамика основных показателей инновационного развития России, 2020–2024 гг.

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024
Расходы на исследования и разработки (R&D), % ВВП	1,1	1,1	1,2	1,3	1,3
Число поданных патентных заявок (всего)	40 000	42 000	45 000	48 000	50 000
– в том числе высокотехнологичные патенты, % от общего числа, %	<20	18	19	19	<20
Доля экспорта высокотехнологичной продукции[2], % от общего экспорта	7	7,5	8	8,5	9
Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации, %[3]	21	23	22	н/д	н/д

Источник: составлено автором на основе: [21], [22], [23], [24]

Патентная активность в 2020–2024 гг. выросла: число заявок российских заявителей увеличилось примерно с 40 тыс. до 50 тыс., что свидетельствует о сохранении инновационной активности. По данным Роспатента, в 2024 г. по национальной процедуре подано 21 502 заявки на изобретения – на 4,3% больше, чем в 2023 г. [25]. При этом сохраняются структурные ограничения: поток высокотехнологичных патентов невелик, и аналитики отмечают слабую представленность сфер ИТ, электроники, фармацевтики и новых материалов [19]. Международная патентная активность также остается низкой: число заявок через PCT за 2020–2024 гг. выросло лишь на 10–15%, что указывает на ограниченную ориентацию на глобальные рынки инноваций [36].

В 2020–2024 гг. доля экспорта высокотехнологичной продукции в общем экспорте выросла с 7% до 9%, а в абсолютном выражении поставки high-tech товаров также увеличились, чему, по оценкам, способствовали меры импортозамещения и продвижение отдельных отечественных продуктов (в т.ч. ИТ-сектор, сельхозмашиностроение, отдельные виды ВВТ) [35]. Однако уровень ниже 10% показывает, что внешняя торговля России остается преимущественно сырьевой и низкотехнологичной; для сравнения, у Китая доля высокотехнологичного экспорта превышает 30%, у многих развитых стран – 15–20% [35]. По методологии Росстата удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации, вырос с 21% в 2020 г. до 23% к концу 2021 г. [9] После 2022 г. санкционные шоки могли снизить активность из-за разрыва цепочек и ухода партнеров, но официальных данных за 2022–2024 гг. пока нет, и эксперты предполагают удержание показателя около 20%±2%. Если эта оценка подтвердится, это будет говорить об адаптивности бизнеса и смещении фокуса на отечественные решения.

Численность исследователей и инженеров в секторе R&D в последние годы оставалась примерно стабильной (около 350 тыс. человек), но структура кадров изменилась: выросла доля молодежи и одновременно усилился отток части высококвалифицированных специалистов за рубеж в 2022–2023 гг., особенно в ИТ-сфере [17]. В ответ государство запустило меры поддержки молодых ученых и развития научной среды (гранты, мегагранты, новые НОЦ, повышение оплаты труда) [18]. При этом эффект инициатив проявится с лагом, поэтому кадровый фактор в краткосрочной перспективе остается уязвимым местом инновационной системы.

Международное сравнительное положение России за период исследования, к сожалению, ухудшилось. Как упоминалось, в Глобальном инновационном индексе (Global Innovation Index) Россия опустилась с 47-го места в 2020 г. на 59-е место в 2024 г. среди 130 стран [37]. Это наиболее низкая позиция за последние десятилетия. Для сравнения, Китай стабильно входит в топ-15 (в 2024 г. – 12-е место), лидеры рейтинга – Швейцария, Швеция, США – занимают 1–3 места. В табл. 2 приведены некоторые показатели, сопоставляющие Россию с избранными странами.

Из табл. 2 наблюдается существенный разрыв России с ведущими инновационными экономиками: особенно в структуре финансирования, где частный сектор в РФ обеспечивает около 40% расходов

на исследования, тогда как в США и Китае – более 70–75%. По патентной активности Китай выступает абсолютным лидером (свыше 1,5 млн заявок в год), за ним следуют США и Япония, на фоне чего показатели России выглядят значительно скромнее. При этом сравнения по агрегированным метрикам не всегда отражают сильные позиции РФ в отдельных нишах (например, военные технологии, атомная энергетика).

Таблица 2. Сравнение показателей инновационного развития России и некоторых ведущих стран в 2023–2024 гг.

Показатель / Страна	Россия	Китай	Германия	США	Финляндия
Расходы на R&D, % ВВП, %	1,3	2,4	3,1	3,5	2,9
Доля частного сектора в R&D,%	40	>75	70	72	65
Место в GII 2024	59	12	8	3	7
Число патентных заявок (2024), тыс.	50 тыс.	>1500	68	600	2
Высокотехн. экспорт, % экспорта	9	30	15	20	10

Источник: составлено автором на основе: [9], [11], [25], [26], [27], [29], [30], [31], [32], [33], [34]

Влияние санкций и внешних факторов на инновационную сферу

В 2020–2024 гг. на инновационную сферу существенно повлияли пандемия COVID-19 и санкции 2022 г. Пандемия имела двойственный эффект: краткосрочно усилила неопределенность и сдерживала инвестиции, но одновременно ускорила цифровую трансформацию и внедрение ИКТ в бизнесе и госуправлении [14]. Это подтверждается тем, что ИТ-сектор показал рост даже в кризисный 2020 г., а доля ИКТ-связанных отраслей в ВВП увеличилась [13]; дополнительно эффект усилили льготы и поддержка ИТ-компаний, запущенные государством в 2021 г. [20]. Санкции 2022–2023 гг. в целом оказали более негативное влияние из-за ограничения доступа к технологиям и компонентам; по оценкам, в пострадавших отраслях снижение производительности и инновационной активности в 2022 г. могло достигать 10–15% [3]. Уже в 2023 г. проявились адаптационные меры: приоритизация госфинансирования по критическим направлениям, использование параллельного импорта и переориентация кооперации на азиатских партнеров. В результате резкого провала показателей 2022–2024 гг. статистика не фиксирует, но долгосрочные эффекты технологической изоляции требуют дальнейшей оценки.

Обсуждение результатов

Результаты анализа позволяют дать комплексную оценку эффективности инновационной политики России в условиях санкций, выделяя как достижения, так и ограничения. В 2020–2024 гг. удалось в целом сохранить и частично нарастить потенциал инновационной системы, что подтверждается ростом доли расходов на науку с 1,1% до 1,3% ВВП [4]. Госпрограммы и нацпроекты в сфере науки и технологий в целом сохраняли финансирование, а по направлениям цифровой экономики и импортозамещения критических технологий усиливались, отражая адаптивность политики. Среди отраслевых результатов выделяется ИТ-сектор, где меры поддержки и спрос на отечественные решения стали драйвером роста и локализации критичных продуктов. Существенную роль сыграло импортозамещение: по данным Минпромторга, в 2022–2023 гг. доля отечественной продукции заметно увеличилась в ряде отраслей (например, станкоинструментальная промышленность – с 20% до 30%, легкая промышленность – с 70% до 80%) [16]. Связка промышленной и инновационной политики способствовала повышению технологической самостоятельности [16].

К позитивным результатам относится усиление координации и контроля: по О.Е. Гудковой, государство централизовало финансирование инновационных программ в аккредитованных структурах, что повысило управляемость и целевую направленность проектов [3]. Дополнительно внедрение мониторинга эффективности региональных органов (рейтинг Минпромторга с учетом инновационных критериев) стимулирует регионы активнее применять практики поддержки инноваций и формирует культуру ответственности за результаты. Вместе с тем общая эффективность инновационной политики остается ограниченной из-за заметного отставания от мировых ориентиров: R&D на уровне 1,3% ВВП – около половины среднемирового уровня, а целевой ориентир 2% к 2024 г. достигнут не был. Существенным сдерживающим фактором остается низкая доля частного финансирования науки: бизнес избегает долгосрочных инновационных вложений из-за рисков и длительной окупаемости. В Концепции научно-технологического развития РФ (2016 г.) прямо ставилась цель довести долю внебюджетного финансирования науки до 50% и более, однако этого не произошло [2]. Поэтому без расширения участия частного капитала системная результативность политики будет оставаться умеренной.

Еще одна проблема – структура инновационной активности: значительная часть поддерживаемых и учитываемых инноваций носит адаптивный/имитативный характер, а импортозамещение нередко сводится к воспроизводству утраченных импортных аналогов. Поэтому эффективность политики следует оценивать не только по затратам и числу патентов, но и по качественным результатам: появлению принципиально новых технологий, глобально конкурентоспособных компаний и росту высокотехнологичной конкурентоспособности. По этим критериям сохраняется зависимость от импорта в микроэлектронике, станкостроении и двигателестроении, а компаний уровня глобальных лидеров немного, несмотря на отдельные успешные примеры. Санкционные ограничения продолжают снижать потенциал результативности: текущие меры во многом компенсируют ущерб, но не создают сопоставимого положительного импульса. Параллельный импорт и переориентация на Азию смягчают шок, однако не заменяют полноценную международную научную кооперацию и несут риск технологической изоляции. Дополнительный фактор риска – возможное сжатие бюджетных возможностей государства, что может ограничить финансирование науки и инноваций.

Региональные диспропорции снижают совокупную эффективность инновационной политики: ресурсы и активность концентрируются в нескольких центрах, тогда как многие регионы испытывают дефицит инфраструктуры и кадров, а федеральная поддержка доходит ограниченно. В ряде экономически слабых субъектов доля инновационно-активных предприятий остается на уровне 5–10%, что требует дифференцированных мер региональной политики. Существенно ограничивают результативность институциональные барьеры – административные издержки, избыточное регулирование, слабая защита прав ИС и недостаточная конкуренция, затрудняющие коммерциализацию разработок. В результате государственные вложения нередко остаются в научном секторе и не трансформируются в массовые рыночные инновации. В 2020–2024 гг. политика была умеренно эффективной для удержания базового научно-технологического потенциала и оперативного реагирования на кризисы, предотвратив резкий провал по ключевым показателям. Однако стратегического прорыва не произошло: разрыв с мировыми лидерами не сократился, а ключевые цели (рост high-tech сектора, усиление роли частного капитала, формирование экспортно-ориентированных инновационных производств) достигнуты лишь частично.

Заключение

В исследовании разработана и апробирована методика комплексной оценки эффективности инновационной политики на основе системы ключевых индикаторов и сравнительного анализа; она учитывает критерии ОЭСР и особенности российской экономики. Применение методики показало ее пригодность для выявления сильных и слабых сторон проводимой политики. По данным статистического анализа в 2020–2024 гг. сохранялась положительная динамика: доля расходов на R&D выросла с 1,1% до 1,3% ВВП, число патентных заявок увеличилось примерно на 25%, а доля экспорта высокотехнологичной продукции – на 2 п.п. [36]. Существенных провалов по ключевым индикаторам не зафиксировано, что указывает на устойчивость национальной инновационной системы в условиях пандемии и санкций. К достижениям относятся ускорение цифровизации в период пандемии и развертывание программ импортозамещения после 2022 г., позволивших снизить риски остановки производств [3]. Вместе с тем эффективность сдерживается низкой долей частного финансирования (около 40% против >70% в развитых странах), слабой коммерциализацией НИОКР, зависимостью от импорта в критических технологиях, снижением международной кооперации и кадрово-институциональными барьерами, что отражается на достижении стратегических целей и позициях в международных рейтингах [2].

Рекомендации по повышению эффективности инновационной политики целесообразно рассматривать как взаимосвязанную систему мер.

Во-первых, необходимо увеличить приток частного капитала и сделать ГЧП стандартным инструментом для high-tech проектов за счет расширения налоговых стимулов НИОКР, софинансирования по модели matching funds и более предсказуемых условий для венчурных инвесторов; это поможет приблизиться к целям по росту внебюджетного финансирования науки [2].

Во-вторых, устойчивый эффект невозможен без опоры на человеческий капитал: нужны конкурентная оплата, понятные карьерные траектории и расширение программ удержания/возврата кадров (гранты, мегагранты, НОЦ), особенно по дефицитным направлениям [18].

В-третьих, даже при ограничениях важно развивать международную научно-технологическую кооперацию по новым трекам (БРИКС, ШОС, ЕАЭС и партнерства с Азией и др.) через совместные центры и фонды, сохраняя точечные профессиональные контакты там, где это возможно [3].

В-четвертых, импортозамещение следует балансировать с поддержкой прорывных исследований, разделяя контур «быстрых» прикладных решений (3–5 лет) и долгосрочный контур фундаментальных и поисковых работ (10+ лет) со стабильным финансированием.

В-пятых, требуется снижать административные барьеры и усиливать институты инновационного цикла: упрощать доступ МИП к грантам и госзаказу, ускорять защиту ИС, расширять «песочницы» и вводить прозрачные KPI с регулярной отчетностью и корректировкой мер по данным мониторинга [3].

В-шестых, поддержку нужно дифференцировать по регионам: развивать несколько сильных инновационных центров вне столиц и применять «длинные» программы инфраструктуры и компетенций для отстающих территорий. Политика должна быть проактивной: одновременно обеспечивать технологическую независимость в критических сферах и формировать условия для появления конкурентоспособных технологий и компаний.

Литература

1. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 21.07.2020) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года»
2. Указ Президента РФ от 01.12.2016 № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации»
3. Гудкова, О.Е. Влияние международных технологических санкций на инновационное развитие национальной экономики России / О.Е. Гудкова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 5. – С. 1753–1768.
4. Красавина В. А., Скрынченко Б.Л. Анализ эффективности инновационной деятельности в России в 2020–2024 годах // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 2. С. 202–212.
5. Матвеев А.В. Санкционная политика и ее влияние на инновационное развитие национальной экономики и экономику регионов // Казанский социально-гуманитарный вестник. 2023. № 4(61). С. 22–27.
6. Остапец А.Г. Критерии оценки эффективности инновационной политики государства // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2024. № 3(49). С. 28–34.
7. Остапец А.Г. Формирование инновационной политики как особого направления развития России в условиях режима международных санкций // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2024. № 2(78). Статья № 7820. Дата публикации: 08.06.2024. URL: https://eee-region.ru/article/7820/ (дата обращения: 22.01.2026)
8. Степаненко Д.М. Эффективность инновационной функции государства // Социология и право. 2018. № 1 (39). С. 101–109.
9. Шалаева, Л.В. Оценка инновационной активности российских организаций в разрезе федеральных округов / Л.В. Шалаева // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 10. – С. 2821–2834.
10. Всемирный банк. High-technology exports (% of manufactured exports) (TX.VAL.TECH.MF.ZS) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS (дата обращения: 22.01.2026)
11. Всемирный банк. Research and development expenditure (% of GDP) (GB.XPD.RSDV.GD.ZS) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS (дата обращения: 22.01.2026)
12. Марычев Н. Инновационная политика [Электронный ресурс] // InvestFuture (глоссарий IF). 29.03.2025. URL: https://investfuture.ru/articles/innovatsionnaya-politika (дата обращения: 22.01.2026)
13. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. ИТ-компаниям будет легче получить льготы: рассказываем об изменениях в Налоговый кодекс: информация от 25.05.2022 [Электронный ресурс]. URL: https://storage.consultant.ru/ondb/attachments/202205/25/Mincifry_S_q.pdf (дата обращения: 22.01.2026)
14. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Институт статистических исследований и экономики знаний. «Индикаторы цифровой экономики: 2021»: новость от 07.07.2021 [Электронный ресурс]. URL: https://issek.hse.ru/news/484525255.html (дата обращения: 22.01.2026)
15. Организация экономического сотрудничества и развития (OECD). Evaluation Criteria [Электронный ресурс]. URL: https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/development-co-operation-evaluation-and-effectiveness/evaluation-criteria.html (дата обращения: 22.01.2026)
16. Петренко В. Минпромторг: стратегия импортозамещения и инновационного развития [Электронный ресурс] // Банки Сегодня. 21.01.2026. URL: https://bankstoday.net/last-news/minpromtorg-strategiya-importozamescheniya-i-innovatsionnogo-razvitiya (дата обращения: 22.01.2026)
17. Российская наука в 2024 году: рост ключевых показателей: аналитический материал ИСИЭЗ НИУ ВШЭ по данным Росстата [Электронный ресурс]. – 23.09.2025. – URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1086711043.pdf (дата обращения: 22.01.2026)
18. Российская наука: сводные показатели: аналитический материал ИСИЭЗ НИУ ВШЭ по данным Росстата [Электронный ресурс]. – 30.10.2025. – URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1097457080.pdf (дата обращения: 22.01.2026).
19. Стрельцова Е. А., Горбунов А.В., Генин Б.Л., Золкин Д.С. Потенциал технологического развития: патентная активность в России (дата выпуска: 28.03.2024) [Электронный ресурс]. – URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/909384624.pdf (дата обращения: 22.01.2026)
20. ТАСС. Сектор ИКТ вошел в группу лидеров по динамике экономического роста за 2020 год: публикация от 26.02.2021 [Электронный ресурс]. URL: https://tass.ru/ekonomika/10788669 (дата обращения: 22.01.2026)
21. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Внутренние затраты на научные исследования и разработки в процентах к валовому внутреннему продукту по Российской Федерации (2000, 2005, 2010–2024 гг.): статистические данные (XLSX) [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/nauka_9.xlsx (дата обращения: 22.01.2026)
22. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Поступление патентных заявок и выдача патентов в России: статистические данные (XLS) [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/3JAenJZu/innov7.xls (дата обращения: 22.01.2026)
23. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации в отчетном году, в общем числе обследованных организаций: статистические данные (XLS) [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov_2.xls (дата обращения: 22.01.2026)
24. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Экспорт российских высокотехнологичных товаров. Доля высокотехнологичных товаров в общем объеме экспорта и импорта, %: статистический показатель [Электронный ресурс]. URL: https://xn – m1agf.xn – p1ai/indicators-and-ratings/indicator/cube43/ (дата обращения: 22.01.2026)
25. Федеральная служба по интеллектуальной собственности (Роспатент). В 2024 году российские инноваторы нарастили патентную активность: новость [Электронный ресурс]. 19.02.2025. URL: https://rospatent.gov.ru/ru/news/19–02–2025-v-2024-godu-rossiyskie-innovatory-narastili-patentnuyu-aktivnost (дата обращения: 22.01.2026)
26. European Patent Office (EPO). Patent Index 2022: European patent applications [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://report-archive.epo.org/about-us/annual-reports-statistics/statistics/2022/statistics/patent-applications.html (дата обращения: 22.01.2026)
27. German Patent and Trade Mark Office (DPMA). Current Statistical Data for Patents [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.dpma.de/english/our_office/publications/statistics/patents/index.html (дата обращения: 22.01.2026)
28. iKS-Consulting. Российский рынок инфраструктурных облачных сервисов: итоги 2020 года (обзор/исследование) [Электронный ресурс]. URL: https://survey.iksconsulting.ru/page23992645.html (дата обращения: 22.01.2026)
29. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Main Science and Technology Indicators (MSTI), September 2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://stats.oecd.org/wbos/fileview2.aspx? IDFile=58d4a7cd-e15d-449f-8012–7cff548b52c5 (дата обращения: 22.01.2026)
30. WIPO. China ranking in the Global Innovation Index 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/cn.pdf (дата обращения: 22.01.2026)
31. WIPO. Finland ranking in the Global Innovation Index 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/fi.pdf (дата обращения: 22.01.2026)

32. WIPO. Germany ranking in the Global Innovation Index 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/de.pdf (дата обращения: 22.01.2026)

33. WIPO. Russian Federation ranking in the Global Innovation Index 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/ru.pdf (дата обращения: 22.01.2026)

34. WIPO. United States of America ranking in the Global Innovation Index 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/us.pdf (дата обращения: 22.01.2026)

35. World Bank. High-technology exports (% of manufactured exports) (Indicator TX.VAL.TECH.MF.ZS), World Development Indicators [Electronic resource]. URL: https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS (accessed: 22.01.2026).

36. World Intellectual Property Organization (WIPO). Global Innovation Index 2020: Economy Profile – Russian Federation [Электронный ресурс]. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020/ru.pdf (дата обращения: 22.01.2026)

37. World Intellectual Property Organization. Patent Cooperation Treaty Yearly Review 2024 [Electronic resource]. – URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-901–2024-en-patent-cooperation-treaty-yearly-review-2024.pdf (accessed: 22.01.2026)

METHODOLOGY FOR THE COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF RUSSIA'S INNOVATION POLICY IN THE CONTEXT OF SANCTIONS RESTRICTIONS

Bagnyukov M.
Volgograd State University

The article presents a methodology for a comprehensive assessment of the effectiveness of Russia's state innovation policy in the context of external sanctions restrictions. The relevance of the study is due to the increased need for technological sovereignty and import substitution, which requires an assessment of the results of innovation policy in new conditions. The purpose, objectives and research methods used are defined. The review of scientific literature and official statistical data, including indicators of research and development (R&D) expenditures, patent activity, exports of high-tech products and other indicators of innovative development. A statistical analysis of the dynamics of key indicators of Russia's innovation activity during this period has been performed, taking into account the impact of the COVID-19 pandemic and increased sanctions pressure. Based on the assessment, positive trends were identified (moderate growth in investment in R&D, an increase in the number of patent applications, the development of the IT sector) and problematic aspects (low share of private investment, limited access to advanced technologies, brain drain, regional disparities). The directions of improving innovation policy to ensure the sustainable innovative development of the Russian economy in the face of sanctions are proposed.

Keywords: innovation policy; efficiency; sanctions; innovation activity; technological sovereignty; import substitution; R&D; patents; high-tech products; statistical analysis

References

1. Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2018, No. 204 (as amended on July 21, 2020) "On the National Goals and Strategic Objectives for the Development of the Russian Federation through 2024"

2. Decree of the President of the Russian Federation of December 1, 2016, No. 642 "On the Strategy for Scientific and Technological Development of the Russian Federation"

3. Gudkova, O. E. "The Impact of International Technological Sanctions on the Innovative Development of the National Economy of Russia" // Economy, Entrepreneurship, and Law. 2024, Vol. 14, No. 5, pp. 1753–1768.

4. Krasavina, V. A., Skrynchenko, B. L. "Analysis of the Effectiveness of Innovation Activity in Russia in 2020–2024" // Economic Systems. 2025. Vol. 18, No. 2. Pp. 202–212.

5. Matveyev A.V. Sanctions Policy and Its Impact on Innovative Development of the National Economy and the Economies of the Regions // Kazan Social and Humanitarian Bulletin. 2023. No. 4(61). Pp. 22–27.

6. Ostapets A.G. Criteria for Assessing the Effectiveness of State Innovation Policy // Bulletin of USPTU. Science, Education, Economics. Series: Economics. 2024. No. 3(49). Pp. 28–34.

7. Ostapets A.G. Formation of Innovation Policy as a Special Direction of Russia's Development under the International Sanctions Regime // Regional Economy and Management: Electronic Scientific Journal. 2024. No. 2(78). Article No. 7820. Publication date: 08.06.2024. URL: https://eee-region.ru/article/7820/ (accessed: 22.01.2026)

8. Stepanenko, D. M. "Efficiency of the State's Innovation Function" // Sociology and Law. 2018. No. 1 (39). pp. 101–109.

9. Shalaeva, L. V. "Assessment of Russian Organizations' Innovation Activity by Federal District" / L.V. Shalaeva // Economy, Entrepreneurship and Law. – 2022. – Vol. 12, No. 10. – pp. 2821–2834.

10. World Bank. High-technology exports (% of manufactured exports) (TX.VAL.TECH.MF.ZS) [Electronic resource]. – Access mode: https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS (date of access: 22.01.2026)

11. World Bank. Research and development expenditure (% of GDP) (GB.XPD.RSDV.GD.ZS) [Electronic resource]. – Access mode: https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS (date of access: 22.01.2026)

12. Marychev N. Innovation Policy [Electronic resource] // InvestFuture (IF glossary). 29.03.2025. URL: https://investfuture.ru/articles/innovatsionnaya-politika (date of access: 22.01.2026)

13. Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation. IT companies will find it easier to obtain tax benefits: we discuss changes to the Tax Code: information from May 25, 2022 [Electronic resource]. URL: https://storage.consultant.ru/ondb/attachments/202205/25/Mincifry_S_q.pdf (accessed on January 22, 2026)

14. National Research University Higher School of Economics. Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge. "Digital Economy Indicators: 2021": news from July 7, 2021 [Electronic resource]. URL: https://issek.hse.ru/news/484525255.html (accessed on January 22, 2026)

15. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Evaluation Criteria [Electronic resource]. URL: https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/development-co-operation-evaluation-and-effectiveness/evaluation-criteria.html (accessed on 22.01.2026)

16. Petrenko V. Ministry of Industry and Trade: Strategy for Import Substitution and Innovative Development [Electronic resource] // Banki Segodnya. 21.01.2026. URL: https://bankstoday.net/last-news/minpromtorg-strategiya-importozamescheniya-i-innovatsionnogo-razvitiya (accessed on 22.01.2026)

17. Russian Science in 2024: Growth of Key Indicators: Analytical Material of the HSE Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge Based on Rosstat Data [Electronic resource]. – 23.09.2025. – URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1086711043.pdf (date of access: 22.01.2026)

18. Russian Science: Summary Indicators: Analytical Material of the HSE ISSEK Based on Rosstat Data [Electronic Resource]. – 30.10.2025. – URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1097457080.pdf (date of access: 22.01.2026).

19. Streltsova E.A., Gorbunov A.V., Genin B.L., Zolkin D.S. Potential for Technological Development: Patent Activity in Russia (date of release: 28.03.2024) [Electronic Resource]. – URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/909384624.pdf (accessed: 22.01.2026)

20. TASS. The ICT sector joined the group of leaders in terms of economic growth dynamics for 2020: publication of 26.02.2021 [Electronic resource]. URL: https://tass.ru/ekonomika/10788669 (accessed: 22.01.2026)

21. Federal State Statistics Service (Rosstat). Domestic expenditure on research and development as a percentage of gross domestic product in the Russian Federation (2000, 2005, 2010–2024): statistical data (XLSX) [Electronic resource]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/nauka_9.xlsx (accessed: 22.01.2026)

22. Federal State Statistics Service (Rosstat). Receipt of patent applications and issuance of patents in Russia: statistical data (XLS) [Electronic resource]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/3JAenJZu/innov7.xls (accessed:

23. Federal State Statistics Service (Rosstat). Share of Organizations Implementing Technological Innovations in the Reporting Year in the Total Number of Surveyed Organizations: Statistical Data (XLS) [Electronic resource]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/innov_2.xls (Accessed: 22.01.2026)

24. Federal State Statistics Service (Rosstat). Exports of Russian High-Tech Goods. Share of High-Tech Goods in Total Exports and Imports, %: Statistical Indicator [Electronic resource]. URL: https://xn – m1agf.xn – p1ai/indicators-and-ratings/indicator/cube43/ (Accessed: 22.01.2026)

25. Federal Service for Intellectual Property (Rospatent). In 2024, Russian Innovators Increased Patent Activity: News [Electronic resource]. 19.02.2025. URL: https://rospatent.gov.ru/ru/news/19–02–2025-v-2024-godu-rossiyskie-innovatory-narastili-patentnuyu-aktivnost (date of access: 22.01.2026)

26. European Patent Office (EPO). Patent Index 2022: European patent applications [Electronic resource]. – Access mode: https://report-archive.epo.org/about-us/annual-reports-statistics/statistics/2022/statistics/patent-applications.html (date of access: 22.01.2026)

27. German Patent and Trade Mark Office (DPMA). Current Statistical Data for Patents [Electronic resource]. – Access mode: https://www.dpma.de/english/our_office/publications/statistics/patents/index.html (date accessed: 22.01.2026)

28. iKS-Consulting. Russian infrastructure cloud services market: 2020 results (review/study) [Electronic resource]. URL: https://survey.iksconsulting.ru/page23992645.html (date accessed: 22.01.2026)

29. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). Main Science and Technology Indicators (MSTI), September 2025 [Electronic resource]. – Available at: https://stats.oecd.org/wbos/fileview2.aspx? IDFile=58d4a7cd-e15d-449f-8012–7cff-548b52c5 (Accessed: 22.01.2026)

30. WIPO. China ranking in the Global Innovation Index 2024 [Electronic resource]. – Available at: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/cn.pdf (Accessed: 22.01.2026)

31. WIPO. Finland ranking in the Global Innovation Index 2024 [Electronic resource]. – Available at: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/fi.pdf (Accessed: 22.01.2026)

32. WIPO. Germany ranking in the Global Innovation Index 2024 [Electronic resource]. – Available at: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/de.pdf (Accessed: 22.01.2026)

33. WIPO. Russian Federation ranking in the Global Innovation Index 2024 [Electronic resource]. – Available at: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/ru.pdf (Accessed: 22.01.2026)

34. WIPO. United States of America ranking in the Global Innovation Index 2024 [Electronic resource]. – Available at: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/us.pdf (Accessed: 22.01.2026)

35. World Bank. High-technology exports (% of manufactured exports) (Indicator TX-.VAL.TECH.MF.ZS), World Development Indicators [Electronic resource]. URL: https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS (accessed: 01/22/2026).

36. World Intellectual Property Organization (WIPO). Global Innovation Index 2020: Economy Profile – Russian Federation [Electronic resource]. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020/ru.pdf (access date: 01/22/2026)

37. World Intellectual Property Organization. Patent Cooperation Treaty Yearly Review 2024 [Electronic resource]. – URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-901–2024-en-patent-cooperation-treaty-yearly-review-2024.pdf (accessed: 01/22/2026)

Трансформация рынка социальных услуг: разгосударствление как инструмент повышения эффективности некоммерческих организаций и реализации ресурсного потенциала

Безрукова Татьяна Львовна,
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени Г.Ф. Морозова»

В статье рассматривается современные тенденции развития рынка социальных услуг в России, с акцентом на стратегию разгосударствления как инструмента повышения эффективности, доступности и качества услуг. Особое внимание уделено вопросам вовлечения новых участников рынка социальных услуг и созданию благоприятных условий для их взаимодействия с государственным сектором. Подчеркивается необходимость обеспечения надлежащего государственного регулирования и контроля для защиты прав граждан и достижения устойчивого развития социальной сферы.

Ключевые слова: социальные услуги, рынок социальных услуг, разгосударствление, государственно-частное партнерство, СОНКО, эффективность, доступность, государственное регулирование.

Рынок социальных услуг играет ключевую роль в обеспечении благополучия граждан и устойчивого развития общества и в современных условиях, когда запросы населения становятся все более разнообразными и сложными, возрастает необходимость в постоянном повышении доступности и качества услуг, предоставляемых в исследуемой нами сфере. Все это требует системного и комплексного подхода, включающего в себя не только увеличение финансирования, но и оптимизацию процессов, внедрение инновационных технологий и повышение квалификации специалистов [1, с. 113].

Одним из важнейших направлений развития рынка социальных услуг является расширение возможностей для потребителей в выборе поставщика услуг: конкуренция между поставщиками стимулирует их к повышению качества предоставляемых услуг, внедрению новых подходов и технологий (рис. 1). Вариативность услуг позволяет удовлетворять индивидуальные потребности граждан, учитывая их особенности и жизненные обстоятельства, а для реализации этого подхода необходимо создание прозрачную и конкурентную среду, обеспечить информированность населения о доступных услугах и поставщиках, а также разработать механизмы контроля качества [2, с. 183].

Эффективное использование бюджетных средств является залогом устойчивого развития социальной сферы, что вызывает необходимость постоянной оптимизации расходов, выявления и устранения неэффективных механизмов, а также внедрения инновационных подходов к управлению ресурсами. Особое внимание следует уделять контролю за целевым использованием средств, а также оценке эффективности предоставленных услуг и использовать данные анализа для принятия обоснованных управленческих решений и определения приоритетных направлений развития.

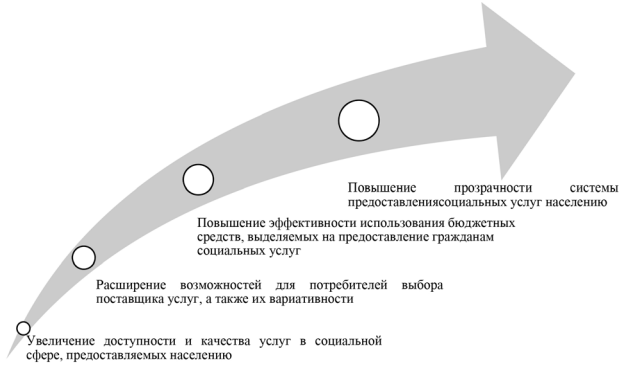


Рис. 1. Направления расширения возможностей в системе социальных услуг

Стоит отметить, что необходимым условием для обеспечения доверия общества к системе предоставления социальных услуг является прозрачность. Так, открытость информации о доступных услугах, поставщиках, условиях предоставления и результатах деятельности способствует контролю качества и эффективности работы системы со стороны граждан. Следует более активно развивать информационные технологии, создавать удобные и доступные онлайн-сервисы, обеспечивать возможность получения информации в различных форматах и на различных языках, что позволит повысить уровень осведомленности населения о своих правах и возможностях, а также вовлечь его в процесс принятия решений в социальной сфере [3, с. 161].

В связи с этим, актуальным становится поиск новых подходов и механизмов, способных обеспечить устойчивое развитие рынка социальных услуг в условиях ограниченных ресурсов и растущих потребностей населения. Одним из таких подходов является то, что с 2022 года в российской Федерации общегосударственный политический курс ознаменовался решительным движением к разгосударствлению услуг в социальной сфере. Данный фундаментальный сдвиг был обусловлен такими взаимосвязанными целями, как стимулирование конкуренции, достижение существенной экономии бюджетных средств, а также неуклонное повышение качества услуг, предоставляемых населению [4, с. 144]. Стоит отметить, что в основе данной политики лежит убеждение, что «…вовлечение частного сектора в социальную сферу способно привнести инновации, гибкость и эффективность, которые часто затруднительно реализовать в рамках традиционных государственных структур» [5, с. 112]. Конкуренция между частными поставщиками ус-

луг, в свою очередь, создает мощный стимул для постоянного улучшения качества и оптимизации затрат.

Разгосударствление предполагает передачу ответственности за предоставление определенных социальных услуг от государственных органов к частным компаниям, некоммерческим организациям или смешанным предприятиям и может осуществляться в различных формах (включая аутсорсинг, государственно-частное партнерство, ваучерные системы и прямую приватизацию). Каждая из существующих форм имеет свои преимущества и недостатки, и выбор наиболее подходящей модели зависит от конкретных обстоятельств и целей [6]. Важным, но не единственным мотивом разгосударствления, можно считать экономию бюджетных средств, повышение эффективности использования ресурсов и улучшение качества предоставляемых услуг.

Разгосударствление социальных услуг выступает потенциальным инструментом для повышения эффективности, качества и доступности социальных услуг, а также для снижения финансовой нагрузки на государственный бюджет. Однако, переход к новым формам предоставления социальных услуг, таким как государственно-частное партнерство или ваучерные системы, сопряжен с рядом рисков и требует тщательного анализа и планирования [7]. Так, на рисунке 2 представлены основные аспекты разгосударствления в социальной сфере, с выделением ключевых целей, ожидаемых преимуществ, потенциальных рисков и необходимых условий для успешной реализации стратегии разгосударствления.

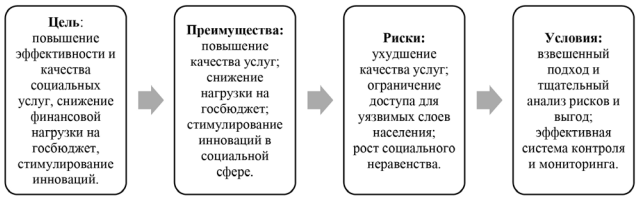


Рис. 2. Риски и условия успеха стратегии разгосударствления социальной сферы

Одним из ключевых вопросов при разгосударствлении является определение критериев выбора частного партнера, однако стоит учитывать не только финансовую устойчивость и профессиональную компетентность компании, но и ее социальную ответственность, готовность соблюдать высокие стандарты качества услуг и обеспечивать доступность их для всех нуждающихся. Также необходимо разработать четкие механизмы контроля за деятельностью частных поставщиков услуг, включая систему штрафов и санкций за несоблюдение условий договора.

Одной из наиболее перспективных форм разгосударствления в социальной сфере является Государственно-частное партнерство (далее – ГЧП), позволяющее объединить ресурсы и компетенции государства и частного сектора для реализации масштабных проектов, направленных на развитие социальной инфраструктуры и повышение качества услуг. При этом государство сохраняет за собой функцию регулирования и контроля, а частный партнер несет ответственность за оперативное управление и инновации [8].

Ваучерные системы, в свою очередь, предоставляют потребителям возможность самостоятельно выбирать поставщика социальных услуг, что стимулирует конкуренцию и повышает качество обслуживания. Однако, для успешного функционирования ваучерной системы необходимо обеспечить прозрачность информации о поставщиках услуг, создать эффективную систему защиты прав потребителей и предусмотреть механизмы компенсации для социально уязвимых слоев населения [9].

Так, критически важным условием успешного разгосударствления представляется обеспечение надлежащего государственного регулирования и контроля: государство должно устанавливать четкие стандарты качества, обеспечивать прозрачность и подотчетность, а также защищать интересы заказчиков услуг [10, с. 102]. Необходимо также учитывать социальные последствия разгосударствления, в частности, его влияние на доступность услуг для социально уязвимых групп населения.

В конечном итоге, политика разгосударствления должна приносить пользу всем заинтересованным сторонам: государству, поставщикам услуг и, прежде всего, гражданам, получающим необходимые им социальные услуги. Достижение этих целей требует не только пересмотра существующих подходов, но и вовлечения новых участников, способных внести свежие идеи и ресурсы.

Основным участником рынка социальных услуг выступало государство, обеспечивающее базовый уровень социальных услуг, однако, для удовлетворения растущих и диверсифицированных потребностей населения, необходимо расширять круг участников, привлекая некоммерческие организации (СОНКО), исполнителей общественно полезных услуг (ОПУ), бизнес и активные группы граждан (табл. 1.)

Так, согласно таблице 1, отметим, что вовлечение новых участников в социальную сферу требует создания благоприятных условий для сотрудничества и координации, а именно:

– необходимо разработать механизмы поддержки СОНКО и исполнителей ОПУ;

– стимулировать социальную ответственность бизнеса;

– вовлекать активные группы в процесс принятия решений;

– обеспечивать прозрачность и открытость информации о деятельности участников рынка социальных услуг;

– создать платформы для обмена опытом и лучшими практиками.

Взаимодействие между государством, СОНКО, бизнесом и активными группами позволит создать синергию, направленную на повышение доступности и качества социальных услуг, расширение выбора для потребителей, эффективное использование бюджетных средств и обеспечение прозрачности системы предоставления услуг [11, с. 34].

Реализация эффективного и результативного процесса разгосударствления в «бюджетном секторе» достижима только при условии активного и осознанного вовлечения в него непосредственных исполнителей социальных услуг: негосударственных организаций, в том числе социально ориентированных некоммерческих организаций (СОНКО), а также государственных и муниципальных учреждений.

Привлечение СОНКО обусловлено их гибкостью, способностью к инновациям и ориентацией на специфические потребности целевых групп населения: они зачастую более эффективно распределяют ресурсы, обеспечивая адресную помощь и учитывая локальные особенности, а государственные и муниципальные учреждения, в свою очередь, обладают накопленным опытом и инфраструктурой, что делает их незаменимыми при предоставлении базовых социальных услуг [12].

Ключевым аспектом успешной реализации является создание прозрачных и конкурентных механизмов финансирования, позволяющих СОНКО и государственным учреждениям равноправно участвовать в конкурсах на оказание социальных услуг. Необходимо разработать четкие критерии оценки качества и эффективности предоставляемых услуг, а также механизмы мониторинга и контроля за их выполнением.

Отметим, что перенос ответственности за предоставление социальных услуг на негосударственные организации не должен приводить к снижению доступности и качества этих услуг и государство обязано обеспечить соблюдение прав граждан на получение социальных услуг в полном объеме, независимо от формы собственности организации, их предоставляющей [13]. Для этого необходимо разработать и внедрить систему стандартов качества социальных услуг, а также механизмы защиты прав потребителей.

Государству необходимо предусмотреть и меры по поддержке и развитию СОНКО, такие как предоставление консультационной помощи, обучение и повышение квалификации персонала, а также создание благоприятной правовой и налоговой среды [14, с. 53]. Эффективное взаимодействие государства и СОНКО позволит создать разветвленную и устойчивую систему предоставления социальных услуг, отвечающую потребностям различных категорий населения.

На рисунке 3 представлен перечень существенных выгод, ожидаемых СОНКО от участия в процессах разгосударствления, однако, эти цели, как показывает практика, часто вступают в противоречие с ожиданиями государства и напрямую с интересами граждан. Интерес государства же очевиден и прагматичен и заключается в обеспечении максимального объема качественной работы рынка социальных услуг при минимальных финансовых издержках для бюджета. В свою очередь, граждане, ставшие объектом преобразований, демонстрируют настороженность и скептицизм, нередко проявляющиеся в неготовности оплачивать услуги СОНКО, даже по существенно сниженным, «не рыночным» ценам [15]. Этот разрыв между ожиданиями и реальностью требует внимательного анализа и выработки стратегий, позволяющих гармонизировать интересы всех участников процесса.

Так, первоочередной задачей становится формирование у граждан доверия к СОНКО как к надежным и компетентным поставщикам социальных услуг и зависит от повышения прозрачности деятельности СОНКО, предоставления полной и достоверной информации об оказываемых услугах, квалификации персонала и механизмах контроля качества [16]. Важно также активно вовлекать граждан в процессы оценки и мониторинга деятельности СОНКО, чтобы они могли напрямую выражать свои потребности и мнения.

С другой стороны, необходимо обеспечить СОНКО устойчивое и предсказуемое финансирование, которое позволит развивать свою инфраструктуру, привлекать квалифицированные кадры и внедрять инновационные подходы в свою работу. Одним из перспективных направлений является развитие частично оплачиваемых услуг, которые позволят СОНКО диверсифицировать источники финансирования и повысить свою финансовую устойчивость, однако следует учитывать платежеспособность различных категорий граждан и предоставлять адресную поддержку тем, кто не может оплачивать услуги в полном объеме (рис. 3).

Таблица 1. Новые участники в развитии рынка социальных услуг

Участник	Ключевая роль	Ключевые характеристики	Условия эффективного участия	Преимущества участия
СОНКО (Некоммерческие организации)	Оказание социальных услуг (особенно в сферах, требующих индивидуального подхода и глубокого понимания потребностей конкретных групп населения), инновационные решения	Гибкость, инновационность, ориентация на социальную миссию, тесная связь с целевыми группами	– Механизмы поддержки (финансовая, консультационная); – доступ к информации; участие в процессе принятия решений; – прозрачность деятельности.	– Реализация социальной миссии; – удовлетворение потребностей конкретных групп населения; – укрепление репутации.
Исполнители ОПУ (Общественно полезных услуг)	Вовлечение граждан в решение социальных задач, формирование активной гражданской позиции, оказание социальных услуг	Энтузиазм, готовность помогать, широкая доступность	– Поддержка и развитие ОПУ; – создание благоприятной среды для волонтерской деятельности; – признание заслуг.	– Вклад в развитие общества; – приобретение опыта и навыков; – чувство удовлетворения.
Бизнес	Участие в реализации социальных проектов, предоставление ресурсов и экспертизы, поддержка СОНКО и исполнителей ОПУ, социальная ответственность	Ресурсы (финансовые, кадровые, технологические), экспертиза, инновации	– Стимулирование социальной ответственности (налоговые льготы, репутационные бонусы), создание механизмов взаимодействия с СОНКО и другими участниками.	– Улучшение репутации; повышение лояльности потребителей; – привлечение квалифицированных кадров; – укрепление позиций на рынке.
Активные группы граждан	Инициативы и самоорганизация для решения конкретных социальных проблем, оперативное реагирование на возникающие потребности и предложение эффективных решений	Инициативность, самоорганизация, глубокое понимание конкретных проблем	– Поддержка и развитие таких групп; – создание платформ для обмена опытом; – участие в процессе принятия решений.	– Решение конкретных социальных проблем; – укрепление гражданского общества; – повышение эффективности социальных услуг.

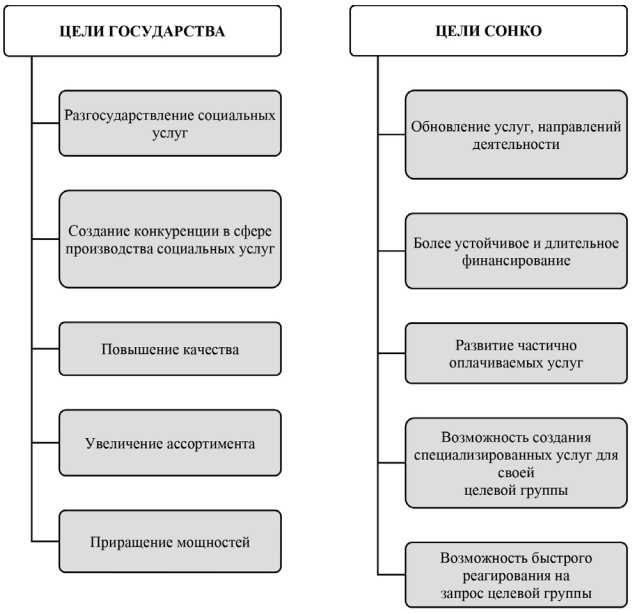


Рис. 3. Взаимные ожидания в ходе преобразований

Разрешение конфликта взаимных ожиданий кроется в создании эффективной системы коммуникации и взаимодействия между государством, СОНКО и гражданами. Необходимо организовать регулярные консультации, совещания и общественные слушания, на которых будут обсуждаться вопросы развития социальной сферы и вырабатываться совместные решения. Важно также использовать современные информационные технологии для информирования населения о деятельности СОНКО и предоставления им возможности получать обратную связь.

Ключевым фактором успеха все же является политическая воля государства, а также его готовность поддерживать развитие СОНКО. Необходимо создать благоприятную правовую и налоговую среду, которая позволит СОНКО эффективно осуществлять свою деятельность и привлекать ресурсы. Государство должно также выступать в качестве гаранта прав граждан на получение качественных социальных услуг, независимо от формы собственности организации, их предоставляющей. Только при условии совместных усилий всех заинтересованных сторон можно добиться устойчивого развития социальной сферы и повышения качества жизни граждан.

Таким образом, разгосударствление социальных услуг в России представляет собой перспективный, но требующий тщательного планирования и контроля инструмент повышения эффективности и доступности, ключевым условием успеха которого является вовлечение негосударственных организаций, обеспечение конкуренции, а также сохранение государственного регулирования для защиты прав граждан и обеспечения качества услуг.

Литература

1. Бухалова, Н.А. Рынок социальных услуг: проблемы и перспективы развития / Н.А. Бухалова, О.А. Павлова, В.И. Литвинчук // Вестник НГИЭИ. – 2020. – № 3(106). – С. 112–121. – EDN TZIXDN.
2. Бекулов, Х.М. Конкуренция на рынке социальных услуг и ее роль в региональном развитии / Х.М. Бекулов // Научно-технический и социально-экономический потенциал развития АПК РФ: Материалы II Международной научно-практической конференции, посвященной памяти Заслуженного деятеля науки КБР, Заслуженного агронома Российской Федерации, д-ра с.-х. наук, профессора М.Х. Ханиева, Нальчик, 12 декабря 2024 года. – Нальчик, 2024. – С. 181–184. – EDN MCQYSK.
3. Аверин, А.Н. Социальные услуги в системе социального обслуживания / А.Н. Аверин, А.В. Понеделков, А.Н. Рябчевский // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2025. – № 1. – С. 159–165. – DOI 10.24412/2220–2404–2025–1–2. – EDN WEKLNV.
4. Нагимова, З.Ф. К вопросу о теоретическом обосновании взаимосвязи концепции социального государства и социально-экономического развития государства / З.Ф. Нагимова // Евразийская адвокатура. – 2025. – № 2(73). – С. 142–147. – DOI 10.52068/2304–9839_2025_73_2_142. – EDN CZQTRJ.
5. Кицай, Ю.А. Разгосударствление социальной сферы: теория и практика / Ю.А. Кицай // Интерактивная наука. – 2017. – № 11(21). – С. 111–114. – EDN ZSQCPN.
6. Гайзатуллин, Р.Р. Теоретические подходы к исследованию социальной сферы современной экономики / Р.Р. Гайзатуллин // Сегодня и завтра Российской экономики. – 2010. – № 40–41. – С. 113–115. – EDN PJYTMZ.
7. Самылов, П.В. Государственно-частное партнерство как механизм развития государственного управления на региональном уровне / П.В. Самылов, А.И. Волков // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12, № 3. – С. 54. – EDN PRJUQP.
8. Цаликова, В.В. Объективность государственного регулирования распределения социально-значимых благ / В.В. Цаликова, Т.С. Мишакин // Финансовая культура: региональный аспект: Сборник статей IV Всероссийской научно-практической конференции, Ульяновск, 19 декабря 2023 года. – Ульяновск: Ульяновский государственный университет, 2024. – С. 134–136. – EDN OLWSWZ.
9. Кривцова, А.А. Инновационный ваучер как инструмент поддержки кластерных проектов / А.А. Кривцова // Russian Economic Bulletin. – 2020. – Т. 3, № 2. – С. 167–170. – EDN NAAONW.
10. Демидов, С.С. Теоретические основы и практические аспекты сферы услуг в региональной экономике Донецкой народной Республики / С.С. Демидов // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2024. – № S2. – С. 101–109. – EDN BWEIHM.
11. Тонкошкурова, В.П. Социально ориентированные некоммерческие организации и социальный бизнес как новые участники рынка социальных услуг / В.П. Тонкошкурова // Актуальные проблемы теории и практики социальной работы и образования: Сборник материалов XI Всероссийской научно-практической конференции, Ставрополь, 24 ноября 2023 года. – Ставрополь: Издательство Ставрополь-

ского государственного аграрного университета «АГРУС», 2023. – С. 33–37. – EDN BDXADH.

12. Булгаров, М.А. Социально ориентированные НКО и социальные предприятия / М.А. Булгаров, М.М. Ахметов // Управление в XXI веке – проблемы и перспективы: Материалы Международной научно-практической конференции (посвящённой 100-летию Кубанского государственного аграрного университета имени И.Т. Трубилина и 20-летию факультета управления Кубанского государственного аграрного университета имени И.Т. Трубилина), Краснодар, 13 мая 2021 года / Под общей редакцией Е.Н. Белкиной, А.С. Поповой, Е.А. Янпольской. – Краснодар: Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Институт стандартизации, сертификации и метрологии», 2021. – С. 434–436. – EDN EWZNBQ.

13. Борлакова, Ф.А. Социальное предпринимательство как фактор расширения социальных услуг / Ф.А. Борлакова // Российское предпринимательство: история развития, опыт и место в политико-экономическом дискурсе (на примере развития предпринимательства в России и Северокавказском регионе): материалы Всероссийской научной конференции, Карачаевск, 06–07 июля 2020 года / Карачаево-Черкесский государственный университет им. У.Д. Алиева. – Карачаевск: Б. И., 2020. – С. 94–97. – EDN MHYVUA.

14. Акимова, Е.Н. Особенности рынка социальных услуг в России: теоретический аспект / Е.Н. Акимова // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. – 2007. – № 10. – С. 52–54. – EDN XCLHCJ.

15. Задорожникова, Е.Б. Социально ориентированные НКО как поставщики социальных услуг: проблемы и перспективы / Е.Б. Задорожникова // Российский университет в неустойчивом мире: глобальные вызовы и национальные ответы: Материалы национальной научно-практической конференции. В 2-х частях, Иваново, 05–08 февраля 2019 года. Том Часть 1. – Иваново: Ивановский государственный университет, 2019. – С. 334–341. – EDN IWHRXU.

16. Прачкин, Д. Преимущества социально ориентированных НКО перед государственной социальной поддержкой, возможность разгосударствления социального обслуживания / Д. Прачкин // Социология и социальная работа: современные образовательные и научно-исследовательские практики: сборник материалов всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной 35-летию социологического факультета Самарского университета, Самара, 12–15 ноября 2024 года. – Самара: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 2024. – С. 488–494. – EDN HEJUPI.

TRANSFORMATION OF THE SOCIAL SERVICES MARKET: DE-NATIONALIZATION AS A TOOL FOR INCREASING EFFICIENCY AND ACCESSIBILITY

Bezrukova T.L.
Voronezh State Forestry Engineering University named after G.F. Morozov

The article the article examines the current trends in the development of the social services market in Russia, with a focus on the strategy of de-centralization as a tool for improving the efficiency, accessibility, and quality of services. Special attention is given to the issues of involving new participants in the social services market and creating favorable conditions for their interaction with the public sector. The article emphasizes the need for proper government regulation and control to protect the rights of citizens and achieve sustainable development in the social sector.

Keywords: social services, social services market, de-nationalization, public-private partnership, NGOs, efficiency, accessibility, and government regulation.

References

1. Bukhalova, N.A. Social services market: problems and development prospects / N.A. Bukhalova, O.A. Pavlova, V.I. Litvinchuk // NGIEI Bulletin. – 2020. – No. 3 (106). – P. 112–121. – EDN TZIXDN.

2. Bekulov, H.M. Competition in the social services market and its role in regional development / H.M. Bekulov // Scientific, technical and socio-economic potential for the development of the agro-industrial complex of the Russian Federation: Proceedings of the II International scientific and practical conference dedicated to the memory of the Honored Scientist of the Kabardino-Balkarian Republic, Honored Agronomist of the Russian Federation, Doctor of Agricultural Sciences, Professor M. Kh. Khaniev, Nalchik, December 12, 2024. – Nalchik, 2024. – P. 181–184. – EDN MCQYSK.

3. Averin, A.N. Social services in the social services system / A.N. Averin, A.V. Ponedelkov, A.N. Ryabchevsky // Humanitarian, socio-economic and social sciences. – 2025. – No. 1. – P. 159–165. – DOI 10.24412/2220–2404–2025–1–2. – EDN WEKLNV.

4. Nagimova, Z.F. On the issue of theoretical substantiation of the relationship between the concept of the welfare state and the socio-economic development of the state / Z.F. Nagimova // Eurasian Advocacy. – 2025. – No. 2 (73). – P. 142–147. – DOI 10.52068/2304–9839_2025_73_2_142. – EDN CZQTRJ.

5. Kitsay, Yu.A. Denationalization of the social sphere: theory and practice / Yu.A. Kitsay // Interactive science. – 2017. – No. 11(21). – Pp. 111–114. – EDN ZSQCPN.

6. Gaizatullin, R.R. Theoretical approaches to the study of the social sphere of the modern economy / R.R. Gaizatullin // Today and tomorrow of the Russian economy. – 2010. – No. 40–41. – Pp. 113–115. – EDN PJYTMZ.

7. Samylov, P.V. Public-private partnership as a mechanism for the development of public administration at the regional level / P.V. Samylov, A.I. Volkov // Bulletin of Eurasian Science. – 2020. – Vol. 12, No. 3. – P. 54. – EDN PRJUQP.

8. Tsalikova, V.V. Objectivity of State Regulation of Distribution of Socially Significant Benefits / V.V. Tsalikova, T.S. Mishakin // Financial Culture: Regional Aspect: Collection of Articles from the IV All-Russian Scientific and Practical Conference, Ulyanovsk, December 19, 2023. – Ulyanovsk: Ulyanovsk State University, 2024. – Pp. 134–136. – EDN OLWSWZ.

9. Krivtsova, A.A. Innovation Voucher as a Tool for Supporting Cluster Projects / A.A. Krivtsova // Russian Economic Bulletin. – 2020. – Vol. 3, No. 2. – Pp. 167–170. – EDN NAAONW.

10. Demidov, S.S. Theoretical Foundations and Practical Aspects of the Services Sphere in the Regional Economy of the Donetsk People's Republic / S.S. Demidov // Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts. – 2024. – No. S2. – Pp. 101–109. – EDN BWEIHM.

11. Tonkoshkurova, V.P. Socially Oriented Non-Profit Organizations and Social Business as New Participants in the Social Services Market / V.P. Tonkoshkurova // Actual Problems of Theory and Practice of Social Work and Education: Collection of Materials of the XI All-Russian Scientific and Practical Conference, Stavropol, November 24, 2023. – Stavropol: Publishing house of the Stavropol State Agrarian University "AGRUS", 2023. – Pp. 33–37. – EDN BDXADH.

12. Bulgarov, M.A. Socially oriented NPOs and social enterprises / M.A. Bulgarov, M.M. Akhmetov // Management in the 21st century – problems and prospects: Proceedings of the International scientific and practical conference (dedicated to the 100th anniversary of the Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin and the 20th anniversary of the Faculty of Management of the Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin), Krasnodar, May 13, 2021 / Under the general editorship of E.N. Belkina, A.S. Popova, E.A. Yanpolskaya. – Krasnodar: Autonomous Non-Commercial Organization of Continuing Professional Education "Institute of Standardization, Certification and Metrology", 2021. – Pp. 434–436. – EDN EWZNBQ.

13. Borlakova, F.A. Social Entrepreneurship as a Factor in the Expansion of Social Services / F.A. Borlakova // Russian Entrepreneurship: History of Development, Experience and Place in the Political and Economic Discourse (Based on the Development of Entrepreneurship in Russia and the North Caucasus Region): Proceedings of the All-Russian Scientific Conference, Karachayevsk, July 6–7, 2020 / Karachay-Cherkess State University named after U.D. Aliyev. – Karachayevsk: B. I., 2020. – Pp. 94–97. – EDN MHYVUA.

14. Akimova, E.N. Features of the Social Services Market in Russia: Theoretical Aspect / E.N. Akimova // Bulletin of Polotsk State University. Series D. Economic and legal sciences. – 2007. – No. 10. – Pp. 52–54. – EDN XCLHCJ.

15. Zadorozhnikova, E.B. Socially oriented NPOs as providers of social services: problems and prospects / E.B. Zadorozhnikova // Russian University in an Unstable World: Global Challenges and National Responses: Proceedings of the National Scientific and Practical Conference. In 2 parts, Ivanovo, February 5–8, 2019. Volume Part 1. – Ivanovo: Ivanovo State University, 2019. – Pp. 334–341. – EDN IWHRXU.

16. Prachkin, D. Advantages of socially oriented NPOs over state social support, the possibility of denationalization of socialservice / D. Prachkin // Sociology and social work: modern educational and research practices: collection of materials from the All-Russian scientific and practical conference with international participation dedicated to the 35th anniversary of the sociological faculty of Samara University, Samara, November 12–15, 2024. – Samara: Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev, 2024. – P. 488–494. – EDN HEJUPI

Особенности развития рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации

Бессарабов Владислав Олегович,
доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой информационных систем и технологий управления ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского»
E-mail: bessarabov93@gmail.com

Курасов Руслан Николаевич,
аспирант кафедры информационных систем и технологий управления ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского»

В статье проанализированы современные особенности рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации, чему предшествовало выделение ключевых этапов его развития. Их специфика проанализирована на конкретных примерах, которые сопровождались обоснованием тенденций развития отечественного рынка консалтинговых услуг. На основе статических данных в исследуемой проблематике было сделан прогноз развития рынка консалтинга в Российской Федерации до 2030 г.

Ключевые слова: консалтинговые услуги, консалтинг, рынок консалтинговых услуг, консалтинг.

Основываясь на оценках «РБК» [1] и центра исследований «IPT Group» [2], рынок консалтинговых услуг в Российской Федерации демонстрирует устойчивый рост в течение последнего десятилетия, увеличившись на 73%. При этом, консалтинговые услуги востребованы предприятиями разных масштабов: от крупных международных корпораций до субъектов малого предпринимательства, работающих исключительно на российском рынке.

Однако нельзя не подчеркнуть, что развитие рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации характеризуется неравномерностью, что отражает общие экономические колебания в стране. По данным рейтингового агентства «Эксперт РА» [3], в 2014 году объем рынка консалтинговых услуг составлял 116,4 млрд рублей, а в 2015 году вырос до 126 млрд рублей, а в 2017 году объем исследуемого рынка составил 120 млрд рублей. Согласно данным «РБК» [1] уже в 2022 году рынок консалтинговых услуг столкнулся с последствиями геополитического кризиса, уходом иностранных компаний и перестройкой логистических цепочек и по оценкам экспертов сократился на 15%, составив около 102 млрд рублей. Наибольшее падение наблюдалось в сегменте стратегического консалтинга (уменьшение на 20%) и консалтинга в области управления персоналом (уменьшение на 18%).

В 2023 году исследуемый нами рынок только частично адаптировался к новым вызовам, наблюдался рост спроса на консультации по импортозамещению и оптимизации бизнес-процессов. При это рост рынка составил примерно 8%, а объем достиг 110 млрд рублей. Наибольший рост показал сегмент операционного консалтинга (увеличившись на 12%) и финансового (увеличение на 10%) [1].

Сейчас, акцентируем внимание на том, что:

– 2024 год характеризуется активной цифровизацией, происходит рост спроса на консалтинг в области кибербезопасности и анализа данных. Так, по оценкам экспертов рынок консалтинговых услуг вырос на 18%, достигнув объема 129,8 млрд рублей (сегмент IT-консалтинга показал рост на 18%, а консультации в области цифровой трансформации – на 20%).

– 2025 год характеризовался дальнейшей развитием новых технологий, рынок вырос на 19%, достигнув объема 154 млрд рублей (сегмент IT-консалтинга вырос на 22%, а консультации в области цифровой трансформации – на 25%).

В 2026 году по оценкам экспертов ожидается дальнейший рост рынка консалтинговых услуг, обусловленный развитием новых технологий, повышением конкуренции и необходимостью систематической адаптации к новым вызовам.

Прогнозируется рост на 15–18%, объем рынка может достичь 180,5 млрд рублей, а основными драйверами роста станут консалтинговые услуги в области искусственного интеллекта, блокчейна и устойчивого развития [4, с. 144]. При этом вопросы в области прогнозирования экономических данных всегда являются одними из наиболее актуальных, особенно в условиях новых вызовов. Причем здесь стоит отметить, что статистические данные начиная с 2014 г. могут быть проанализированы при помощи нескольких моделей и, в первую очередь, метода регрессионного анализа данных.

На рисунке 1 представлены фактические данные рынка консалтинговых услуг с 2014 г. по 2025 г. Стоит отметить, что рисунок 1 наглядно отображает периодические колебания, что характерно для сезонных экономических исследований. Математическое описание, представленной кривой, обозначается как $f(x)$ и складывается из двух синусоид с разными частотами. Первая синусоида определяется параметрами a_1, b_1, c_1, а вторая параметрами a_2, b_2, c_2.

Уравнение объема рынка консалтинговых услуг может быть составлено следующим образом:

$$f(x) = a_1 \sin(b_1 x + c_1) + a_2 \sin(b_2 x + c_2) \quad (1)$$

Основные параметры уравнения: a_1 = 794.833; a_2 = 322.762; b_1 = 0.066; b_2 = 0.18; c_1 = 444.375; c_2 = 788.777.

В свою очередь, как видно из рисунка 2, предложенная модель с высокой вероятностью описывает положение точек в пространстве, что подтверждается относительно небольшим значением суммы квадратов ошибки 46.95, высоким показателем коэффициента детерминации 0.979 и низкой среднеквадратической ошибкой 2.76.

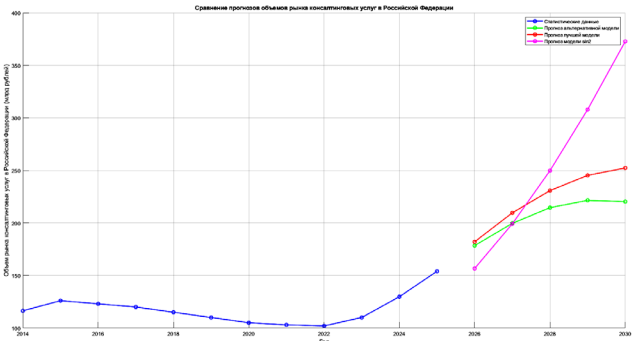


Рис. 1. Объем рынка консалтинговых услуг с 2014 г. по 2025 г. (составлено авторами на основе [1–7])

Следовательно, прогнозирование рынка консалтинговых услуг может основываться на полученном уравнении (формула 1). Однако акцентируем внимание на еще одном методе моделирования прогнозных значений объема рынка консалтинговых услуг, который обладает высокой точностью и возможностью к адаптации – ARIMA метод (рис. 2).

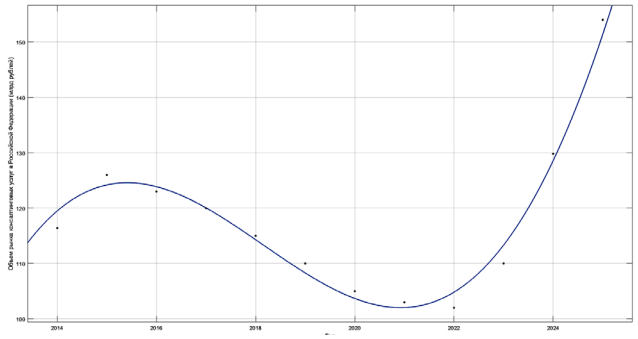


Рис. 2. Общий вид математической модели (составлено авторами)

AutoRegressive Integrated Moving Average (ARIMA) является одним из наиболее популярных и надежных методов для решения задач в области поиска закономерностей и формирования прогнозов. Суть метода заключается в интегрировании модели авторегрессии и скользящего среднего, которое сочетает в себе три компонента: учет зависимости текущего значения (AR), приведение к стационарному ряду методом дифференцирования (I) и учет прошлых погрешностей (MA).

Общий вид уравнения модели ARIMA представлен формулой 2:

$$\varphi_p(B)\left(\Delta^d y_t\right) = \theta_q(B)\varepsilon_t \qquad (2)$$

где: Δ^d – оператор разности порядка; B – оператор сдвига; $\varphi_p(B)$ – полином авторегрессии; $\theta_q(B)$ – полином скользящего среднего порядка; ε_t – случайная ошибка.

В свою очередь модельный ряд ARIMA оценивается по критерию информации Акаике (AIC), который не имеет фиксированного значения, однако свидетельствует о том, что, чем ниже значение AIC, тем лучше модель описывает данные с учетом сложности. Графически распределение остатков модели ARIMA представлено на рисунке 3.

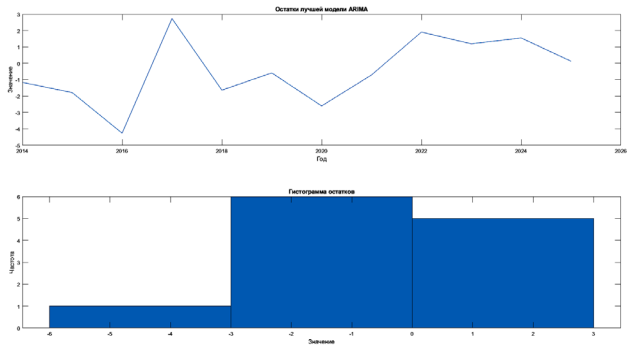


Рис. 3. Остатки модели ARIMA (составлено авторами)

Определение остатков модели ARIMA является ключевым процессом оценки и проверки качества модели. Остатки представляют собой разницу между фактическими значениями временного ряда и значениями, предсказанными моделью ARIMA. В свою очередь, на рисунке 4 представлено графическое изображение автокорреляционной функции (ACF).

Подчеркнем, что автокорреляционная функция была реализована с помощью теста Дики-Фуллера и определила зависимость рассматриваемых остатков, что свидетельствует о полном охвате исследуемых данных. В свою очередь, частотная автокорреляция функции (PACF) – предоставляет информацию о автокорреляции между прогнозными значениями с учетом влияния статистических данных, исключая влияние промежуточных значений (рис. 5).

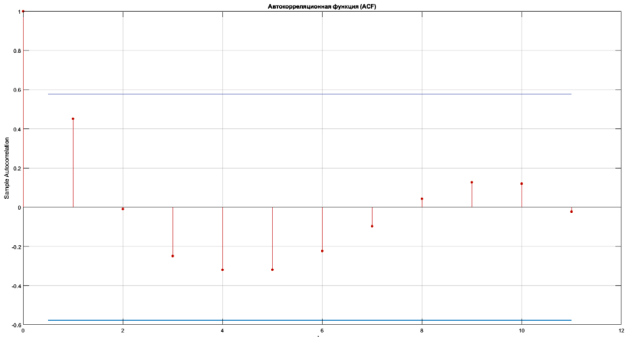


Рис. 4. Автокорреляционная функция (ACF) (составлено авторами)

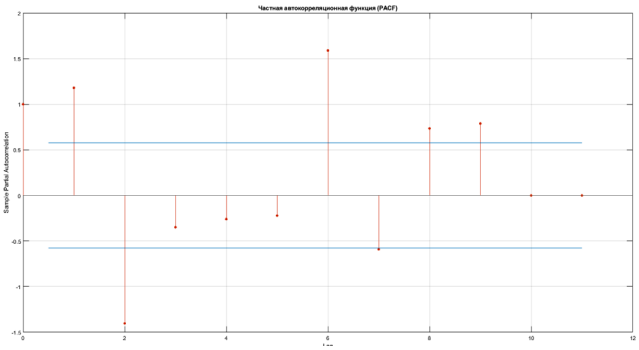


Рис. 5. Частотная автокорреляция функции (PACF) (составлено авторами)

Автокорреляции ACF и PACF показали высокое значение модели ARIMA (4,1,5) AIC которой составил 70,2. Уравнение ARIMA(4,1,5) представлено формулой 3:

$$\varphi_4(B)\left(\Delta y_t\right) = \theta_5(B)\varepsilon_t \qquad (3)$$

Исследуем также альтернативную модель ARIMA (2,1,1) AIC которой составил 72,1 и сравним полученные результаты. Так, на рисунке 6 представлены результаты прогнозирования рынка консалтинговых услуг до 2030 г. методами регрессионного анализа (sin2), ARIMA (4,1,5) и ARIMA (2,1,1) (альтернативная модель).

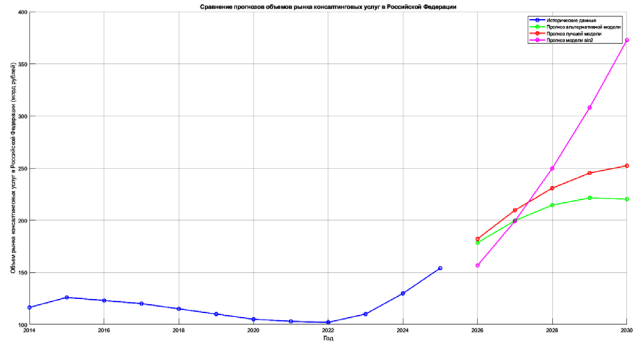


Рис. 6. Результаты сравнительного прогнозирования объема рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации (составлено авторами)

Как видно из представленных результатов, прогнозируемые значения всех трех методов отличаются особенно с 2029 года, что в целом объясняется незначительностью статистической выборки и большим промежутком прогнозирования (табл. 1). В целом если рассматривать полученные данные до 2029 они определяются в примерно одинаковом диапазоне, что в первую очередь подтверждает рост объема рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации.

Учитывая вышесказанное, в таблице 2 наглядно сопоставлены особенности развития консалтинговых услуг в Российской Федерации в разные периоды.

Общие тенденции показывают, что российский рынок консалтинговых услуг продолжит развиваться в направлении дальнейшей специализации и интеграции с новейшими технологиями. Акцент будет сделан на комплексных решениях и долгосрочном партнерстве с заказчиками услуг, а ключевыми инструментами, так или иначе, станет прогнозирование на основе больших данных, предиктивная аналитика и использование машинного обучения для выявления закономерностей и оптимизации бизнес-процессов.

Таблица 1. Результаты прогноза объема рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации (составлено авторами)

п/п	Тип модели	Уравнение	Прогноз по годам, млрд рублей				
			2026	2027	2028	2029	2030
1	Регрессионный анализ	$f(x) = a_1 \sin(b_1 x + c_1) + a_2 \sin(b_2 x + c_2)$	156,69	199,14	249,7	307,8	372,7
2	ARIMA (4,1,5)	$\varphi_4(B)(\Delta y_t) = \theta_5(B)\varepsilon_t$	179,5	201,1	226,3	249,63	251,6
3	ARIMA (2,1,1)	$\varphi_2(B)(\Delta y_t) = \theta_1(B)\varepsilon_t$	178,4	199,14	214,5	221,46	220,27
Стандартное отклонение			62,78	29,73	18,71	23,46	68,51
Относительная погрешность, %			27,5	13,9	9,2	10,1	26,6

Таблица 2. Особенности развития рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации (составлено авторами на основе [5–7])

Особенности	Период становления	Период развития	Тенденции и перспективы развития
Спектр услуг	Консалтинговые услуги, в основном, были сосредоточены на базовых потребностях (финансовое планирование, преобразование организационной структуры и т.д.).	Спектр услуг значительно расширился и включает в себя специализацию (стратегический консалтинг, управление изменениями, консультирование по вопросам устойчивого развития, цифровизация бизнеса, кибербезопасность, ESG-стратегии).	Дальнейшая специализация и интеграция с новейшими технологиями, акцент на комплексных решениях и долгосрочном партнерстве заказчиков и исполнителей консалтинговых услуг.
Акценты услуг	Основное внимание уделялось проведению финансово-экономического анализа деятельности заказчика услуг и разработке рекомендаций на уровне общего руководства.	Анализ деятельности заказчика консалтинговых услуг стал более глубоким и комплексным, используются современные подходы, что позволяет разрабатывать более обоснованные рекомендации, основанные на данных.	Прогнозирование и моделирование деятельности заказчика на основе больших данных, использование машинного обучения для выявления закономерностей и оптимизации бизнес– процессов.
Характер оказания услуг	Зачастую консалтинговые услуги были ориентированы на выполнение конкретных задач, с минимальной адаптацией к конкретным условиям заказчика.	Исполнители услуг применяют гибкие и адаптивные методы решения задач, что позволяет более точно определить запрос заказчика и выполнить все его требования, предлагая индивидуальные решения.	Клиентоориентированность, развитие agile-подходов, «сотворчество» с заказчиком в процессе разработки решений, внедрения изменений и достижение измеримых результатов.
Клиентская аудитория	Основные заказчики консалтинговых услуг – крупные компании (нередко международные корпорации).	Консалтинговые услуги стали доступны для среднего и малого бизнеса, а также для стартапов и некоммерческих организаций.	Рост аудитории, персонализация предложений, развитие онлайн-платформ и дистанционного консультирования.
Технологии и цифровизация	Использование технологий было ограничено, многие процессы выполнялись вручную.	Технологии играют центральную роль в консалтинге, автоматизация процессов, использование облачных сервисов, аналитических платформ и инструментов для визуализации данных.	Развитие технологических решений, интеграция AI, машинного обучения и RPA для автоматизации рутинных задач и повышения эффективности консалтинговых услуг.

В будущем можно ожидать дальнейшего развития рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации, обусловленного как ростом потребностей бизнеса в квалифицированной поддержке, развитием цифровых технологий, так и изменением структуры экономики [5; 6]. Консалтинговые фирмы, способные адаптироваться к новым вызовам, предлагать инновационные решения и обеспечивать своим заказчикам реальную ценность, сам создают перспективы роста и развития.

Так, к современным драйверам роста и развития рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации отнесем следующие.

1. Технологический прогресс, глобализация и цифровизация создают потребность у российских предприятий во внешней экспертизе для решения сложных задач, что стимулирует спрос на консалтинговые услуги.

2. Развитие и диверсификация рынка за счет появления новых направлений консалтинга и эволюции традиционных услуг, расширяющих возможности для его роста.

3. Изменение потребностей заказчиков, проявляющееся в ориентировании на получение практических решений, а не только теоретических знаний, что. с одной стороны, заставляет исполнителей консалтинговых услуг адаптировать свою деятельность, а с другой – повышает их ценность.

4. Усиление внимания к вопросам устойчивого развития и ESG-факторам (экология, социальная ответственность и управление) порождает спрос на консалтинг в сфере устойчивого развития, что открывает новые возможности для роста исследуемого рынка.

5. Постепенное повышение уровня осведомленности и доверия к консалтингу со стороны отечественных предприятий. По мере накопления положительного опыта работы с консалтинговыми фирмами и демонстрации конкретных результатов, все больше предприятий и организаций рассматривают консалтинг как эффективный инструмент для решения сложных бизнес-задач и достижения стратегических целей, что приводит к увеличению объемов инвестиций в консалтинговые услуги и. неизбежному, расширению рынка [7, с. 283].

Таким образом, в ходе исследования выделены этапы развития рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации, особенности реализации которых рассмотрены через призму примеров и тенденций их реализации на определенном временном промежутке. Логическим следствием стал сделанный прогноз развития рынка консалтинговых услуг, который базируется на статической информации за последние 10 лет. Обоснованные драйверы роста исследуемого рынка услуг (от технологического прогресса до повышения уровня доверия к консалтингу) позволил акцентировать внимание на перспективных сценариях его развития.

Литература

1. Тренды 2025 года на рынке консалтинга: испытание на прочность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://trends.rbc.ru/trends/social/67c0c6279a7947193f435524?from=copy (дата обращения: 22.01. 2026 г.)

2. Официальный сайт Центра исследований «IPT Group» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://iptg.ru/ (дата обращения: 22. 01.2026 г.)

3. Эксперт РА: рейтинговое агентство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://raexpert.ru/ (дата обращения: 22.03.2026 г.)

4. Ульянова С.А. Платицына А.Ю. Тренды на рынке консалтинговых услуг в условиях цифровизации и специализации // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2025. № 1. – С. 135–150.

5. Пимченко, Д.В. Особенности консалтинга в России: анализ и проблемы / Д.В. Пимченко, В.К. Долгопятова, К.А. Бармута // Экономика и управление: современные тенденции: материалы IV Международной студенческой научно-практической конференции, в 2-х частях, Ростов-на-Дону, 05 апреля 2017 года. Том Часть 2. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2017. – С. 72–75. – EDN ZCOLTX.

6. К вопросу о роли консалтинга в современных условиях / Р.Т. Базаров, Н.А. Аппалонова, Г.Р. Муртазина, С.М. Сюркова // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 10–3. – С. 550–554. – EDN ZRRASH.

7. Фролкова, Н.Н. Сущность и специфика консалтинга в сфере услуг / Н.Н. Фролкова // Государственное и административное управление в России: история и современность, цифровизация, инновации, интеллект. Молодежный взгляд: Материалы Всероссийской научно-

практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, Тула, 23 июня 2020 года. – Тула: ООО «Тульский полиграфист 1», 2020. – С. 282–285. – EDN EFONKN.

8. Бессарабов, В.О. Концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов / В.О. Бессарабов, Р.Н. Курасов // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 8. – С. 83–89.

9. Курасов, Р.Н. Проектирование стратегии развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов: от цели и задач до мероприятий / Р.Н. Курасов // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 11. – С. 426–431.

10. Попова, А.А. Эволюция цифровой бизнес-среды, технологий и инструментария инновационного маркетинга в сети интернет / А.А. Попова // Актуальные вопросы современной экономики: Материалы II Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург-Витебск-Астана-Донецк, 20–21 апреля 2023 года. – Санкт-Петербург: Балтийский государственный технический университет «Военмех», 2023. – С. 234–238.

11. Концептуальные основы экономической безопасности предпринимательской деятельности как вектор развития экономики российской федерации в условиях новых вызовов / В.О. Бессарабов, Ю.К. Яковлева, А.А. Бессарабова [и др.]. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – 584 с.

12. 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.

FEATURES OF THE CONSULTING SERVICES MARKET DEVELOPMENT IN THE RUSSIAN FEDERATION

Bessarabov V.O., Kurasov R.N.
Donetsk national university of economics and trade named after Mikhail-Tugan Baranovsky

The article analyzes the modern features of the consulting services market in the Russian Federation, which was preceded by the identification of key stages of its development. Their specifics are analyzed using specific examples, which were accompanied by a justification of the trends in the development of the domestic consulting services market. Based on the static data in the studied area, a forecast was made for the development of the consulting market in the Russian Federation until 2030.

Keywords: consulting services, consulting, consulting services market, consulting.

References

1. 2025 Consulting Market Trends: A Test of Strength [Electronic resource]. – Available at: https://trends.rbc.ru/trends/social/67c0c6279a7947193f435524?from=copy (Accessed: 22.01.2026)

2. Official website of the IPT Group Research Center [Electronic resource]. – Available at: https://iptg.ru/ (Accessed: 22.01.2026)

3. Expert RA: rating agency [Electronic resource]. – Available at: https://raexpert.ru/ (Accessed: 22.03.2026)

4. Ulyanova S.A. Platitsyna A. Yu. Trends in the Consulting Services Market in the Context of Digitalization and Specialization // Bulletin of SUSU. Series: Economics and Management. 2025. No. 1. – P. 135–150.

5. Pimchenko, D.V. Features of Consulting in Russia: Analysis and Problems / D.V. Pimchenko, V.K. Dolgopyatova, K.A. Barmuta // Economics and Management: Modern Trends: Proceedings of the IV International Student Scientific and Practical Conference, in 2 parts, Rostov-on-Don, April 5, 2017. Volume Part 2. – Rostov-on-Don: Don State Technical University, 2017. – P. 72–75. – EDN ZCOLTX.

6. On the Role of Consulting in Modern Conditions / R.T. Bazarov, N.A. Appalonova, G.R. Murtazina, S.M. Syurkova // Fundamental Research. – 2017. – No. 10–3. – P. 550–554. – EDN ZRRASH.

7. Frolkova, N.N. The essence and specificity of consulting in the service sector / N.N. Frolkova // Public and administrative management in Russia: history and modernity, digitalization, innovation, intelligence. Youth view: Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference of students, master's degree students and postgraduates, Tula, June 23, 2020. – Tula: OOO Tulskiy Polygraphist 1, 2020. – P. 282–285. – EDN EFONKN.

8. Bessarabov, V.O. Conceptual approach to the development of the consulting services market in the face of new challenges / V.O. Bessarabov, R.N. Kurasov // Economic development of Russia. – 2025. – Vol. 32, No. 8. – Pp. 83–89.

9. Kurasov, R.N. Designing a Development Strategy for the Consulting Services Market in the Face of New Challenges: From Goals and Objectives to Events / R.N. Kurasov // Financial Markets and Banks. – 2025. – No. 11. – Pp. 426–431.

10. Popova, A.A. Evolution of the Digital Business Environment, Technologies and Tools of Innovative Marketing on the Internet / A.A. Popova // Actual Issues of Modern Economics: Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg-Vitebsk-Astana-Donetsk, April 20–21, 2023. – St. Petersburg: Baltic State Technical University "Voenmekh", 2023. – Pp. 234–238.

11. Conceptual Foundations of Economic Security of Entrepreneurial Activity as a Vector of Development of the Economy of the Russian Federation in the Context of New Challenges / V.O. Bessarabov, Yu.K. Yakovleva, A.A. Bessarabova [et al.]. – Kursk: ZAO "Universitetskaya Kniga", 2025. – 584 p.

12. Marketing Potential of the Digital Business Environment in the Virtual Market / E.M. Azaryan, N. Yu. Voziyanova, V.O. Bessarabov [et al.]. – Kursk: ZAO "Universitetskaya Kniga", 2025. – 383 p.

Платформенная экономика: инновационные преобразования бизнес-моделей в условиях цифрового развития

Пешкова Галина Юрьевна,
доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры международного предпринимательства, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения
E-mail: prorruk@guap.ru

Бондарь Елена Григорьевна,
старший преподаватель кафедры международного предпринимательства Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения,
E-mail: bondareg@rambler.ru

Морозов Александр Владимирович,
аспирант, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения
E-mail: prorruk@guap.ru

Авторами рассматривается платформенная экономика в призме формирования нового экономического уклада. Представлен международный и отечественный опыт реализации цифровых платформ, обеспечивающих развитие платформенной экономики. Установлены особенности функционирования цифровых платформ в аспекте их конкурентных преимуществ по сравнению с традиционными бизнес-моделями. Определены проблемы, проистекающие из особенностей функционирования цифровых платформ, а также меры государственного реагирования на соответствующие проблемы. Сформулированы современные направления развития платформенной экономики применительно к российским условиям.

Ключевые слова: бизнес-модели, инновации, платформенная экономика, цифровые платформы, риски.

Активное развитие цифровых технологий является одним из факторов, влияющим на современные социально-экономические трансформации в обществе. В настоящее время учеными-экономистами констатируется формирование нового экономического уклада – платформенной экономики [1], что подтверждается широким распространением платформенных бизнес-моделей во всем мире. Среди лидеров отмечаются страны Азии, Европы, Северной Америки, определённый положительный опыт фиксируется в странах Африки и Латинской Америки. Платформенные бизнес-модели уже не ограничиваются торговыми, социальными и иными досуговыми сервисами, они распространились на транспортные услуги, здравоохранение, образование, финансовую сферу, энергетический сектор и др. [2].

Отдельные платформы известны каждому (например, Amazon, Apple, Google и Alibaba), одновременно с этим развиваются платформы из регионов, которые ранее не входили в «списки лидеров» (Naspers (Южная Африка), Flipkart (Индия), Javago (Нигерия)). Появление новых игроков в указанной сфере способствует многополярности глобального ландшафта [1, 2]. Платформенные сервисы представляют собой не просто инструменты информационных технологий, а становятся фундаментальными институтами, определяющими инновационные преобразования и формирующими основы современной экономики [3]. Принимая во внимание указанные обстоятельства в рамках настоящей статьи представляется значимым проанализировать теоретические основы платформенной экономики (ПЭ), в том числе установить особенности функционирования, определяющие конкурентные преимущества по сравнению с традиционными моделями бизнеса, рассмотреть накопленный опыт и определить современные направления её развития применительно к российским условиям.

Проведенный анализ современных работ российских ученых позволил установить различные авторские подходы к толкованию понятия ПЭ (Таблица 1).

Таблица 1. Подходы к определению понятия ПЭ (отдельные примеры)

Автор	Определение
Рожкова Д.Ю.	«система хозяйствования, выделившаяся из цифровой экономики, основанная на деятельности онлайн-посредников (операторы платформ), которые функционируют в виде интернет-платформ, дополняя традиционную экономику и обеспечивая специфическими методами процессы производства, распределения, обмена и потребления благ»
Синявская О.В. и др.	«предполагает, как минимум, трехсторонние отношения, в которые включены исполнитель (партнер, подрядчик, работник), клиент и платформа. …платформы в этой системе выступают в роли медиаторов: они обеспечивают функционирование этого сегмента экономики…»
Платонова Е.Д., Филькевич И.А.	«исторический феномен, который отражает новую роль всемирной сети Интернет в системе не только технологических, но и организационно-экономических и социально-экономических отношениях, возникших в мировой экономике. Данный феномен доказывает значительное влияние инновационных технологий на преобразование всей системы международных экономических отношений и появление принципиально новых бизнес-решений в области взаимосвязи потребителей и производителей, которые оперируют в масштабе мировой экономик»
Головин В.А.	«данный термин описывает ключевой элемент организации бизнеса и взаимодействия между субъектами экономики – «цифровую платформу», которая представляет основанную на алгоритмах трансакционную систему»
Брынцев А.Н.	«система взаимосвязанных алгоритмов, объединяющих субъектов на макро-, мезо– и микроуровне в определенной информационно-коммуникационной среде»
Насибуллина А.С., Галинурова К.Р.	«модель бизнеса, в которой деятельность фирмы соединяется на общей платформе, созданной для продукции, обмена или потребления связанных товаров и услуг»

Источник: составлено автором на основании [4–9]

Несмотря на наличие различных определений понятию ПЭ, на наш взгляд, можно выделить ключевой элемент – наличие посредника – цифровой платформы (ЦП), обеспечивающей взаимодействие заинтересованных субъектов в едином пространстве [7]. Соответствующее подтверждение авторской позиции находим в официальном толковании понятия, сформулированного в 2025 году в Федеральном законе «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации» (вступает в силу с 01.10.2026), согласно которому ПЭ – это «совокупность организационных и имущественных отношений, складывающихся в результате взаимодействия неограниченного круга лиц посредством цифровых платформ для осуществления предпринимательской деятельности или в иных целях, в том числе не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности» [10].

Таким образом, платформенная экономика (ПЭ) рассматривается как «совокупность организационных и имущественных отношений», а цифровая платформа – выступает инструментом (технологической основой), обеспечивающая функционирование и развитие ПЭ. Учитывая значение ЦП в контексте ПЭ нами акцентировано внимание на ключевых характеристиках, свойственных большинству ЦП (визуализированы на рис. 1).

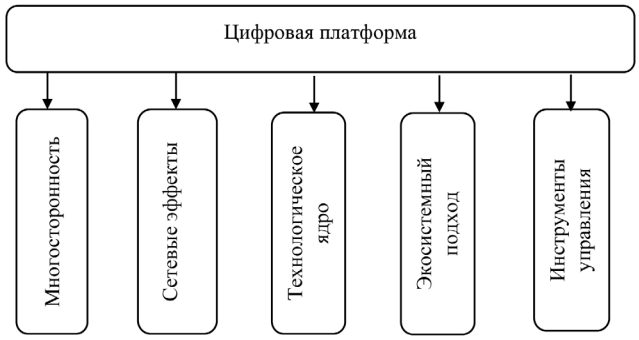


Рис. 1. Характеристики цифровой платформы (основные)

Источник: составлено автором на основании [11]

Современные исследователи из совокупности перечисленных характеристик (рис. 1) выделяют сетевой эффект ЦП, доказывая, что:

– «ценность продукта или услуги для одного пользователя возрастает по мере увеличения общего числа пользователей» [11],

– «платформы создают экосистему создания ценности, цель которой-генерировать большие данные для достижения сетевых эффектов» [12],

– «динамика сетевых эффектов приводит к тому, что платформенные рынки устроены по принципу … «победитель-получает-все», то есть платформа с наибольшей пользовательской базой перетянет рынок в свою пользу» [12].

Представленные характеристики являются универсальными и применимы к различным типам ЦП. В связи с этим следует отметить, что в зависимости от типа создаваемой ценности выделяют четыре типа платформ (рис. 2.) [2, 11].



Рис. 2. Типы цифровых платформ

Источник: составлено автором на основании [2, 11]

Каждому типу ЦП авторы P.C. Evans и A. Gawer представляют следующее описание: транзакционная платформа выступает в качестве канала (посредника), обеспечивающего обмен или совершение транзакций между различными пользователями, покупателями или поставщиками (маркетплейсы, сервисы такси, аренда жилья); инновационная платформа служит основой, посредством которой реализуется взаимодействие заинтересованными субъектами с целью создания дополнительных технологий, продуктов или услуг (операционные системы Android, Windows, платформы для бизнес-аналитики Bitrix24 и др.); интегрированная платформа включает возможности транзакционной и инновационной платформ (так, например, компания Apple имеет как соответствующие платформы (App Store), так и обширную экосистему сторонних разработчиков, поддерживающую создание контента на платформе); инвестиционные платформы состоят из компаний, которые разработали стратегию формирования портфеля на основе платформы и выступают в качестве холдинговой компании и (или) активного инвестора платформы [2, 11].

На основании результатов, полученных в рамках настоящей статьи, можно констатировать, что ЦП, вне зависимости от их типа, обладают преимуществами по ряду различных аспектов по сравнению с традиционными бизнес-моделями. В том числе выделяются: высокая эффективность взаимодействия участников, быстрое внедрение инновационных решений и масштабируемость процессов. Данные преимущества подтверждаются размером капитализации компаний – «платформенных гигантов», занимающих первые позиции в мировых рейтингах: Microsoft (3,36 трлн долл США), Apple (3,27 трлн долл США), Amazon (2,01 трлн долл США) и др. [13, 14].

Среди российских компаний (рис. 3) можно отметить Яндекс, как платформенную компанию, входящую в Топ-10 российских компаний (наряду с нефтегазовыми компаниями) по размеру капитализации (более 20 млрд долл США) [13].

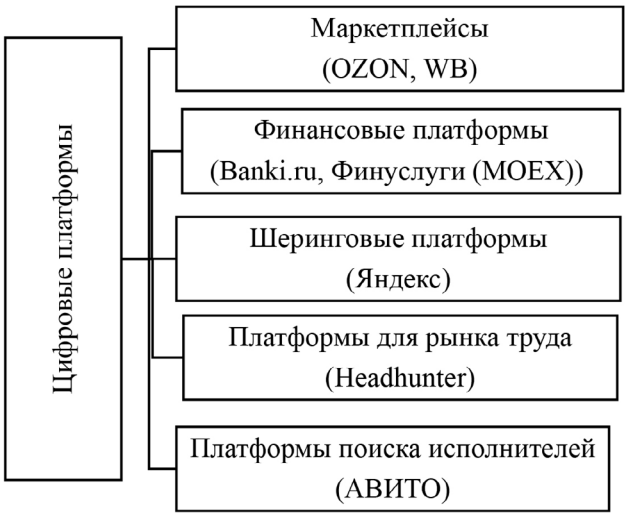


Рис. 3. Цифровые платформы Российской Федерации (примеры)

Источник: составлено авторами по [1]

Яндекс, а также иные отечественные платформенные компании (OZON, WB, АВИТО), характеризуются быстрым ростом за счет сетевого эффекта. Вместе с тем, сетевой эффект, обладая рядом преимуществ, одновременно создает серьезные препятствия для входа новых участников на платформенный рынок. Сетевой эффект в том числе усложняет конкуренцию национальным компаниям с международными игроками [13]. Однако, несмотря на наличие определенных препятствий для выхода новых игроков на рынок, важно подчеркнуть, что в России функционирует порядка 4 тысяч самостоятельных ЦП и примерно 30 крупных экосистем [3]. Этот факт подтверждает активное развитие отечественной ПЭ.

В современных научных трудах отмечаются актуальные проблемы ПЭ [13], требующие внимание со стороны заинтересованных субъектов (органов государственной власти, научного сообщества), среди которых:

– манипуляции с ценообразованием,

– ненадлежащее исполнение налоговых обязательств,

– доминирование на определенных сегментах рынка,

– недостаточная защита взаимодействий участников и операций между ними,

– несоблюдение приватности личной информации пользователей и прочие нарушения и др.

Внимание к указанным и иным проблемам в рассматриваемой области является важным условием функционирования ПЭ. В связи с этим, по нашему мнению, представляются своевременными меры государственного реагирования, принимаемые в России, в том числе такие, как:

1) Разработка Федерального закона от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации». [10]. Положения данного нормативно-правового документа предполагают: создание правовых основ ПЭ; обеспечение защиты прав потребителей, честной конкуренции, возможности удаленной работы; развитие самозанятости; стимулирование развития инноваций и экономики данных [10, 15, 16];

2) Формирование Правительством Российской Федерации рабочей группы по вопросам регулирования ПЭ, в состав которой вошли представители платформенных компаний (OZON, WB, АВИТО, Яндекс, Lamoda, и др.). Деятельность данной группы значима в аспекте установления конструктивного взаимодействия государства и бизнеса, обеспечения прав потребителей и формирования благоприятной среды для развития цифровой экономики [15].

Государственные меры, реализуемые в России с целью создания благоприятных условий для развития ПЭ, учитывают как международный опыт, так и особенности национального рынка, в том числе, количество пользователей, объём транзакций, структура спроса и предложения, уровень зрелости отечественных платформ, существующие экономические реалии [17].

Следует отметить, что совершенствование государственного регулирования ПЭ имеет важное значение ввиду существенного вклада ПЭ в экономику страны (например, вклад в валовый внутренний продукт составляет около 20%, число занятых достигает 10 млн человек [1]), а также учитывая экспертные прогнозы, утверждающие, что в ближайшей перспективе в отношении Россия будет сохраняться цифровая изоляция [3]. Кроме этого, эксперты подчеркивают растущую зависимость практически всех секторов экономики от функционирования ЦП, что возможно рассматривать как стимул для ускоренного развития национальных ЦП.

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

– особенностью платформенной экономики является возможность формирования и доставки ценности до конечного потребителя в едином информационном пространстве;

– отечественные платформенные компании не составляют конкуренции мировым лидерам, однако занимают уверенные позиции на внутреннем рынке, в том числе фигурируют в авторитетных рейтингах наряду с нефтегазовыми компаниями;

– цифровые платформы способствуют решению актуальных вопросов социально-экономического характера;

– современные условия требует применения инструментов государственного регулирования в целях обеспечения развития платформенной экономики в Российской Федерации с соблюдением баланса интересов всех заинтересованных субъектов.

Литература

1. Коняев, А.А. Цифровые платформы как перспективная форма развития платформенной экономики. URL.: https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/tsifrovye-platformy-kak-perspektivnaya-forma-razvitiya-platformennoy-ekonomiki (дата обращения: 30.12.2025).

2. Evans P.C., A. Gawer. The Rise of the Platform Enterprise. URL.: https://www.thecge.net/app/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf (дата обращения: 31.12.2025).

3. Как платформенная экономика меняет Россию: вызовы и перспективы цифровой трансформации URL.: https://roscongress.org/materials/kak-platformennaya-ekonomika-menyaet-rossiyu-vyzovy-i-perspektivy-tsifrovoy-transformatsii/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обращения: 04.01.2026).

4. Рожкова, Д.Ю. Цифровая платформенная экономика: определение и принципы функционирования / Д.Ю. Рожкова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2017. – № 10(104). – С. 32. – EDN ZNLZBJ.

5. Платформенная занятость: определение и регулирование / Авт. коллектив: О.В. Синявская, С.С. Бирюкова, А.П. Аптекарь, Е.С. Горват, Н.Б. Грищенко, Т.Б. Гудкова, Д.Е. Карева; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Институт социальной политики. – М.: НИУ ВШЭ, 2021.

6. Платонова, Е.Д. Платформенная экономика как современный тренд развития мировой экономики / Е.Д. Платонова, И.А. Филькевич // Мировая экономика и бизнес-администрирование малых и средних предприятий: Материалы 17-го Международного научного семинара, проводимого в рамках 19-й международной научно-технической конференции, Минск, 25–26 марта 2021 года / Программ. комитет С.В. Харитончик, А.В. Данильченко [и др.]. – Минск: Издательское общество с ограниченной ответственностью «Право и экономика», 2021. – С. 93–95. – EDN AXTTID.

7. Головин, В.А. Тренды развития платформенной экономики / В.А. Головин // Актуальные проблемы экономики современной России: Сборник материалов всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Йошкар-Ола, 15–17 апреля 2024 года. – Йошкар-Ола: Марийский государственный университет, 2024. – С. 43–45. – EDN IPKCFD.

8. Брынцев А.Н. Экономика платформенных решений – новый этап развития страны // Проблемы рыночной экономики. – 2021. – № 3. – С. 98–107.

9. Насибуллина, А.С. Платформенная экономика: состояние, проблемы / А.С. Насибуллина, К.Р. Галинурова // Электронный экономический вестник Татарстана. – 2025. – № 1. – С. 85–91. – EDN YYECHQ.

10. Федеральный закон от 31.07.2025 N 289-ФЗ «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации». URL.: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=511088&dst=100022#Tkwy47VuyUoGjPIA (дата обращения: 04.01.2026).

11.Каримов, Д.Б. Цифровая платформа как ключевая бизнес-модель современной экономики / Д.Б. Каримов // Экономический вестник. – 2025. – Т. 4, № 4. – С. 78–85. – EDN HLPHYT.

12. Контарева, А.Ю. Платформы как рынки, архитектуры, экосистемы: обзор основных подходов к изучению интернет-компаний / А.Ю. Контарева // Социология власти. – 2021. – Т. 33, № 1. – С. 169–192. – DOI 10.22394/2074–0492–2021–1–169–192. – EDN FDYQOL.

13. Платформенная экономика: состояние, проблемы и перспективы развития / С.С. Репьева, А.А. Минасян, А.А. Бокова [и др.] // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 8–1. – С. 63–67. – DOI 10.17513/vaael.1810. – EDN YQIHWC.

14. Шкуренко, О. Больше, чем страны. URL.: https://www.kommersant.ru/doc/6775772 (дата обращения: 04.01.2026).

15. Wildberries, Ozon и Lamoda вошли в правительственную группу по регулированию платформ. URL.: https://www.retail.ru/news/wildberries-ozon-i-lamoda-voshli-v-pravitelstvennuyu-gruppu-po-regulirovaniyu-pl-5-dekabrya-2025–272221/ (дата обращения: 04.01.2026).

16. Шаронов, А. От закона к практике. URL.: https://www.kommersant.ru/doc/8006547 (дата обращения: 04.01.2026).

17. Бодрова, С. Платформенные нормы. URL.: https://www.kommersant.ru/doc/7736830 (дата обращения: 04.01.2026).

PLATFORM ECONOMY: INNOVATIVE TRANSFORMATIONS OF BUSINESS MODELS IN THE CONTEXT OF DIGITAL DEVELOPMENT

Peshkova G.Yu., Bondar E.G., Morozov A.V.
Saint-Petersburg State University of Aerospace Instrumentation,

The authors consider the platform economy in the context of the formation of a new economic structure. The international and domestic experience of implementing digital platforms that ensure the development of the platform economy is presented. The features of the functioning of digital platforms in terms of their competitive advantages in comparison with traditional business models are established. The problems arising from the functioning of digital platforms, as well as government response measures to the relevant problems, are identified. The modern directions of development of the platform economy in relation to the Russian conditions are formulated

Keywords: business models, innovations, platform economy, digital platforms, risks.

References

1. Konyaev, A.A. Digital platforms as a promising form of platform economy development. URL.: https://www.fa.ru/university/structure/university/uso/press-service/press-releases/tsifrovye-platformy-kak-perspektivnaya-forma-razvitiya-platformennoy-ekonomiki (date of access: 30.12.2025).

2. Evans P.C., A. Gawer. The Rise of the Enterprise Platform. URL.: https://www.thecge.net/app/uploads/2016/01/PDF-WEB-Platform-Survey_01_12.pdf (date of access: 31.12.2025).

3. How the platform economy is changing Russia: challenges and prospects of URL digital transformation.: https://roscongress.org/materials/kak-platformennaya-ekonomika-menyaet-rossiyu-vyzovy-i-perspektivy-tsifrovoy-transformatsii/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (date of access: 04.01.2026).

4. Rozhkova, D.Y. Digital platform economy: definition and principles of functioning / D.Y. Rozhkova // Management of economic systems: electronic scientific journal. – 2017. – № 10 (104). – P. 32. – EDN ZNLZBJ.

5. Platform employment: definition and regulation / Author's collective: O.V. Sinyavskaya, S.S. Biryukova, A.P. Aptekar, E.S. Gorvat, N.B. Grishchenko, T.B. Gudkova,

D.E. Kareva; National Research University “Higher School of Economics”, Institute of Social Policy. – M.: NIU HSE, 2021.

6. Platonova, E.D. Platform economy as a modern trend in the development of the world economy / E.D. Platonova, I.A. Filkevich // World economy and business administration of small and medium-sized enterprises: Proceedings of the 17th International Scientific Seminar held within the framework of the 19th International Scientific and Technical Conference, Minsk, March 25–26, 2021 years/ Programs. Committee S.V. Kharitonchik, A.V. Danilchenko [and others]. – Minsk: Publishing Limited Liability Company “Law and Economics”, 2021. – pp. 93–95. – EDN AXTTID.

7. Golovin, V.A. Trends in the development of the platform economy / V.A. Golovin // Actual problems of the economy of modern Russia: Collection of materials of the All-Russian (national) scientific and practical conference, Yoshkar-Ola, April 15–17, 2024. – Yoshkar-Ola: Mari State University, 2024. – pp. 43–45. – EDN IPKCFD.

8. Bryntsev A.N. Economics of platform solutions – a new stage of the country’s development // Problems of market economy. – 2021. – No. 3. – pp. 98–107.

9. Nasibullina, A.S. Platform economy: state, problems / A.S. Nasibullina, K.R. Galinurova // Electronic Economic Bulletin of Tatarstan. – 2025. – No. 1. – pp. 85–91. – EDN YYECHQ.

10. Federal Law No. 289-FZ dated 07/31/2025 “On Certain Issues of Regulating the Platform Economy in the Russian Federation”. URL.: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=511088&dst=100022#Tkwy47VuyUoGjPIA (date of access: 04.01.2026).

11. Karimov, D.B. Digital platform as a key business model of modern economy / D.B. Karimov // Economic Bulletin. – 2025. – Vol. 4, No. 4. – pp. 78–85. – EDN HLPHYT.

12. Kontareva, A.Y. Platforms as markets, architectures, ecosystems: an overview of the main approaches to the study of Internet companies / A.Y. Kontareva // Sociology of Power. – 2021. – Vol. 33, No. 1. – pp. 169–192. – DOI 10.22394/2074–0492–2021–1–169–192. – EDN FDYQOL.

13. Platform economy: state, problems and prospects of development / S.S. Repyeva, A.A. Minasyan, A.A. Bokova [et al.] // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2021. – No. 8–1. – pp. 63–67. – DOI 10.17513/vaael.1810. – EDN YQIHWC.

14. Shkurenko, O. More than countries. URL.: https://www.kommersant.ru/doc/6775772 (date of request: 02.01.2026).

15. Wildberries, Ozon and Lamoda joined the government’s platform regulatory group. URL.: https://www.retail.ru/news/wildberries-ozon-i-lamoda-voshli-v-pravitelstvennuyu-gruppu-po-regulirovaniyu-pl-5-dekabrya-2025–272221 / (date of access: 04.01.2026).

16. Sharonov, A. From law to practice. URL.: https://www.kommersant.ru/doc/8006547 (date of access: 02.01.2026). 17. Bodrova, S. Platform norms. URL.: https://www.kommersant.ru/doc/7736830 (date of access: 04.01.2026).

Володенкова Кристина Владимировна,
главный эксперт Департамента закупок и тендерных процедур,
АО «Газпромбанк»
E-mail: emris4302@gmail.com

Статья посвящена исследованию методов неценовой конкуренции. На основании систематического анализа российских и зарубежных исследований проведен анализ теоретических подходов к определению содержания понятий «конкуренция», «ценовая конкуренция» и «неценовая конкуренция». Выделены барьеры использования методов ценовой конкуренции, определяющие необходимость использования неценовых форм и инструментов, систематизированы факторы неценовой конкурентоспособности товаров, работ, услуг. Методы неценовой конкуренции рассмотрены с позиции двух подходов, – методы неценовой конкуренции предложения и непосредственно самих субъектов хозяйствования. Определены особенности использования методов неценовой конкуренции в отраслевом срезе. В результате проведенного исследования обоснована взаимосвязь ценовых и неценовых методов и форм конкурентной борьбы, сделан вывод о необходимости рассмотрения методов ценовой и неценовой конкуренции, как единого целого, формирующего комплексный механизм рыночной конкуренции, определяющий условия и особенности удовлетворения потребностей, взаимодействия рыночных субъектов, факторы сохранения существующих и развития новых конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: конкуренция, ценовая конкуренция, неценовая конкуренция, методы конкуренции, конкурентное преимущество, конкурентоспособность.

Введение

В современных условиях повышенной неопределенности и изменения условий функционирования субъектов хозяйствования поиск и подбор оптимальных методов конкурентной борьбы на целевых рынках представляется крайне значимой задачей. Как отмечают в своем исследовании З.У. Темирова и Р.А. Ялмаев, именно конкуренция выступает в роли значимого «драйвера» рыночного развития, исполняя единовременно регулирующую и координирующую функции, определяя тем самым особенности взаимодействия субъектов рынка, обеспечивая достаточные условия для развития рынка, как целостной динамичной системы [1, с. 396]. Ценовая конкуренция представляется наиболее распространенной формой конкурентной борьбы на современных рынках. Однако, согласно мнению Д.Ж. Пашаходжаевой и Ч.А. Холмуродовой, значимость цены, как ключевого (в некоторых случаях – единственного) конкурентного преимущества, снижается по мере оптимизации качественных параметров товаров, работ и услуг, обеспечивающих более полное удовлетворение потребительских потребностей, тем самым делая методы неценовой конкуренции незаменимыми в части борьбы за платежеспособный спрос [2, с. 783].

Основная часть

Подходы к определению конкуренции

Конкуренция, как комплексная категория, рассматривается российскими и зарубежными авторами с различных точек зрения. Так, согласно экономическому подходу, под конкуренцией понимается борьба субъектов хозяйствования за ограниченный платежеспособный спрос [5, с. 135]. А.В. Нуждина, рассматривая конкуренцию, как комплексную междисциплинарную категорию, находящуюся на «стыке» экономических и юридических наук, предлагает более широкое определение: конкуренция, как экономическая категория, – это естественное состояние экономики рыночного типа, совокупность процессов взаимодействия (соперничество, конкурентное партнерство) субъектов рынка, основанных на использования ценовых и неценовых методов привлечения и удержания потребителей, повышения экономической эффективности деятельности, закрепления позиций на целевых рынках [6, с. 118].

Маркетинговый же подход рассматривает конкуренцию в качестве фактора маркетинговой деятельности субъектов хозяйствования. Иными словами, именно особенности конкурентной борьбы определяют необходимость разработки маркетинговых стратегий, непрерывной оптимизации используемых методов и инструментов продвижения в целях приобретения экономических преимуществ. С точки зрения маркетинга, конкуренция – это естественная «среда обитания» субъектов хозяйствования, определяющая функционирование и развития рынков [7, с. 98]. Использование маркетинговых методов и инструментов направлено на транслирование конкурентных преимуществ реализуемых на рынке благ (уникальные свойства, качественные и ценовые характеристики, способность удовлетворять потребности и др.), что формирует устойчивую связь между маркетингом, как одним из направлений деятельности субъекта хозяйствования, и достижение целей конкуренции на целевом рынке [8, с. 1894–1895].

Согласно поведенческому подходу, конкуренция представляет собой особенности поведения продавца и потребителя, борьбу за потребителя посредством определения путей наиболее полного удовлетворения его потребностей [9, с. 139]. Именно поведенческий подход позволяет сформировать широкий перечень ключевых целей конкуренции, к числу которых на основании анализа российских теоретико-методологических источников Г.Ю. Гуляев относит: достижение лидерских позиций на рынках сбыта, увеличение прибыли, овладение различными видами ресурсов, получение наибольшего объема ограниченного платежеспособного спроса, оттеснение компаний-конкурентов [12, с. 55].

В зарубежных исследованиях подчеркивается исключительная важность анализа и оценки особенностей потребительского поведения при определении оптимальных методов конкурентной борьбы. В качестве цели конкуренции рассматривается не только привлечение финансовых ресурсов потребителя (приобретение блага), но и совершенствование потребительского опыта, эффективное позиционирова-

ние благ и самой организации, выстраивание долгосрочных взаимоотношений, повышение уровня лояльности за счет сочетания ценовых и неценовых методов конкуренции [13, с. 74]. Повышенная значимость исследования потребительского поведения в ходе определения стратегии и тактики конкурентной борьбы, в нашем мнении, также соотносится с маркетинговым подходом к определению конкуренции, подразумевающего определения таких методов и инструментов воздействия, которые позволяли бы не только привлекать новых потребителей, но и удерживать существующих, тем самым формируя долгосрочные конкурентные преимущества.

Таким образом, вне зависимости от подхода, с точки зрения которого рассматривается содержание понятия «конкуренция», в качестве ключевой цели выступает использование субъектами хозяйствования вариативных методов для наиболее результативного достижения конечной (общей с компаниями-конкурентами) цели. Сама же конкурентная борьба формирует условиях для удовлетворения спроса на товары, работы, услуг, повышение их качества, адаптацию предложения к изменяющимся потребностям, повышение рациональности межотраслевого и межорганизационного распределения ресурсов, сокращение вероятности монополизации рынков, повышение уровня технической оснащенности и инновационного потенциала предприятий.

Ценовая и неценовая конкуренция: понятия и взаимосвязь

Борьба за ограниченный платежеспособный спрос в условиях рыночной конкуренции может осуществляется с использованием ценовых и неценовых методов.

На современном этапе развития экономических систем методы неценовой конкуренции также определяются уровнем инновационного развития и потенциала предприятий, устойчивостью производственных процессов (в особенности – в контексте ESG-повестки), защитой данных и конфиденциальностью ввиду расширения гибридных и онлайн-форматов осуществления деятельности на целевых рынках [19].

Мы склонны согласиться с мнением М.В. Петрищева, который утверждает, что методы ценовой и неценовой конкурентной борьбы нельзя рассматривать обособленно, так как они формируют единое целое (внутрирыночную конкуренцию) [20, с. 30]. Ценовая и неценовая конкуренция не могут рассматриваться в качестве полноценных заменителей друг друга, так как в данном случае рынки, на которых компании реализуют одинаковое количество благ по разным ценам, и рынки, на которых компании реализуют разное количество благ по одинаковым ценам, будут функционировать идентично (нарушение экономических принципов функционирования и развития рыночных систем) [21, с. 734].

Более того, такие факторы, как предпринимательские способности аппарата управления организации, степень восприимчивости к инновациям, уровень технологической развитости производства, организация и качество сервиса, нормативно-правовой комплаенс и соответствие реализуемых благ национальным и(или) международным стандартам [14, с. 310] обеспечивают для субъектов хозяйствования условия для эффективного использования как ценовых, так и неценовых методов конкурентной борьбы, что позволяет утверждать о наличии явной взаимосвязи между данными видами конкуренции.

Методы неценовой конкуренции

Под методом конкуренции понимается способ достижения субъектом хозяйствования ключевой цели конкурентной борьбы. Г.Ю. Гуляев разделяет методы и формы неценовой конкуренции. В качестве методов автором рассматриваются расширение ассортимента и специальные условия реализации благ (рассрочка, кредит, программы лояльности, скидки и др.), повышение качества и скорости предоставления услуг; в качестве форм – факторы, детерминирующие потребительский выбор (получение льгот и преференции при приобретении блага, приобретение товаров, работ, услуг высокого качества, расширенного функционала, продолжительного срока службы и др., получение уникальных преимуществ от приобретения блага, удовлетворение нетиповых потребительских запросов) [22, с. 19].

М.Д. Муха в своем исследовании систематизирует методы неценовой конкуренции следующим образом: легальные (конкурентная борьба на основании качественных характеристик товаров, работ, услуг), нелегальные (экономический шпионаж, деятельность по искусственному ограничению деятельности конкурентов) и основанные на использовании «рычагов» государственного регулирования для сдерживания деятельности компаний-конкурентов [23, с. 80].

К числу наиболее распространенных методов неценовой конкуренции предложения относятся: расширение ассортимента, оптимизация качественных характеристик реализуемых благ (совершенствование функционала, использование при производстве технологий и материалов, увеличивающих срок службы товара, повышение качества сервисного обслуживания), дифференциация предложения (для различных сегментов целевой аудитории), развитие системы продвижения товаров, работ, услуг (увеличение охватов реальных и потенциальных потребителей, совершенствующие дизайна и упаковки товара в целях придания ему уникального вида) [24].

Отметим, что использование методов неценовой конкуренции также может быть направлено на увеличение конкурентоспособности непосредственно самого субъекта хозяйствования. Так, функциональные методы обеспечивают расширение перечня получаемых услуг дополнительного или вспомогательного характера, обеспечивая «полноту» потребительского опыта [24], инновационные – определяют способность предприятий к увеличению производственно-сбытовых мощностей, повышения скорости исполнения процессов и операций, реализации высокотехнологичных благ высокого качества и др. [18].

В настоящее время широкое распространение в контексте повышения степени конкурентоспособности организаций на рынках получила персонализация потребительского опыта, которая, в нашем мнении, также может быть отнесена к числу методов неценовой конкуренции. Несмотря на то, что персонализация подразумевает разработку дифференцированных ценовых условий реализации благ для различных групп потребителей, особое внимание уделяется совершенствованию потребительского опыта (оптимизация коммуникационных стратегий, формирование условия для приобретения товаров и получения услуг в максимально удобном для потребителя формате, реализация дополнительных/вспомогательных/сопроводительных услуг, анализ и оценка особенностей потребительского поведения в целях адаптации предложения и др.) в целях повышения лояльности и формирования долгосрочных отношений [28, с. 10–11].

На основании исследования методов неценовой конкуренции можно выделить такие присущие им преимущества, как формирование барьеров для компаний-конкурентов (скорость реагирования и разработки «ответных решений»), повышение ценовой эластичности спроса (снижение остроты потребительской реакции на изменение цен ввиду оптимизации неценовых параметров благ), удовлетворение нишевых потребностей. При этом, применение методов неценовой конкуренции требует от субъектов хозяйствования значимых финансовых вложений (например, при внедрении инновационных технологий), а также разработки уникальных путей масштабирования их применения. Определенную сложность также представляет ранее отмеченная относительная неизмеримость результатов применения методов неценовой конкуренции и их ориентация на долгосрочную перспективу (сложность расчета окупаемости, планирования и прогнозирования экономических эффектов).

Заключение

В ходе проведения исследования были проанализированы различные теоретические подходы к определению понятия «конкуренция»: экономический, маркетинговый, структурный, функциональный, поведенческий. Для приведенных подходов общей представляется основная направленность конкурентной борьбы, – наиболее эффективное в сравнении с компаниями-конкурентами достижение ключевой (общей) цели, которая может быть представлена увеличением прибыли, привлечением новых потребителей, наиболее эффективным использованием различных ресурсов, наиболее полное удовлетворение потребительских предпочтений и нужд, результативное использование инновационных технологий и решений, и др.

Определена взаимосвязь между понятиями «ценовая конкуренция» (основа на методах оптимизации цен на реализуемые блага) и «неценовая конкуренция» (основана на методах оптимизации неценовых характеристик реализуемых благ в целях увеличения их потребительской ценности). Ценовая и неценовая конкуренция являются двумя элементами одного целого – рыночной конкуренции, и не могут рассматриваться в качестве взаимозаменяемых. В целях повышения конкурентоспособности как товаров, работ, услуг, так и деятельности субъекта хозяйствования в целом, крайне значимой задачей представляется определение условий и оценка возможностей использования сбалансированного сочетания методов ценовой и неценовой конкуренции в целях увеличения гибкости конкурентных преимуществ и степени их адаптивности к изменениям потребительских предпочтений.

Систематизированы и охарактеризованы методы неценовой конкуренции, используемые как в целях повышения степени конкурентоспособности товаров, работ, услуг (упаковка и дизайн, продвижение, дифференциация, улучшение качества, расширение функционала и др.), так и в целях закрепления и наращивания конкурентных преимуществ

самих организаций (интеграция инноваций, персонализация, дополнительный функционал). В отраслевом срезе проанализированы особенности использования таких методов неценовой конкуренции, как внедрение инноваций, оптимизация качественных характеристик и дифференциация, защита данных и конфиденциальность, устойчивость.

Таким образом, эффективное использование методов неценовой конкуренции представляется значимым фактором достижения конкурентных преимуществ при невозможности снижения цен на реализуемых блага или на рынках, где ценовой фактор для потребителя не является приоритетным. Однако, в ходе исследования отмечено, что особенности применения отдельных методов неценовой конкуренции определяют способность субъектов хозяйствования к достижению ценового преимущества (например, интеграция инноваций в целях снижения издержек, автоматизации процессов и операций). В то же время формирования неценовых атрибутов конкурентоспособности может обусловливать целесообразность и обоснованность повышения цен на реализуемые блага при сохранении уровня спроса. Ценовое же преимущество способно посредством увеличения объемов реализации и, как следствия, прибыли, сформировать для организации достаточные условия для перенаправления полученных средств в развитие неценовых атрибутов конкурентоспособности в целях укрепления позиций или расширения доли рынка, что позволяет утверждать, что ценовые и неценовые методы и формы конкурентной борьбы находятся в тесной взаимосвязи и способны взаимодополнять друг друга.

Литература

1. Темирова З.У., Ялмаев Р.А. Теоретические подходы к оценке конкурентоспособности продукции / З.У. Темирова, Р.А. Ялмаев – Текст: электронный // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5(40). – С. 396–400. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-otsenke-konkurentosposobnosti-produktsii (дата обращения: 01.06.2025).

2. Пашаходжаева Д.Ж., Холмуродова Ч.А. / Д.Ж. Пашаходжаева, Ч.А. Холмуродова – Текст: электронный // Экономика и социум. – 2022. – № 6–1(97). – С. 781–784. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ponyatiy-konkurentsiya-i-konkurentosposobnost (дата обращения: 01.06.2025).

3. Ломова Д.Р. Дифференциация продукта: ценовая и неценовая конкуренция / Д.Р. Ломова – Текст: электронный // Актуальные вопросы современной экономической науки: Материалы XII Международной научной конференции. – Астрахань: ФГБОУ ВО «Астраханский государственный университет», 2022. – С. 108–111. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50360892 (дата обращения: 01.06.2025). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

4. Keil S. Assessing the role of non-price factors: Shedding new light on the European competitiveness puzzle / S. Keil – Текст: электронный // International Economics. – 2024. – No. 178. – P. 1–21. – URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2110701724000180 (дата обращения: 01.06.2025).

5. Гырдымова О.П. Анализ теоретических подходов к рассмотрению понятий конкуренции и конкурентоспособности организации / О.П. Гырдымова – Текст: электронный // Менеджмент: теория и практика. – 2020. – № 1–3. – С. 132–137. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43039666 (дата обращения: 01.06.2025). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

6. Нуждина А.В. Конкуренция как экономико-юридическая категория / А.В. Нуждина – Текст: электронный // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 6–1(81). – С. 115–119. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentsiya-kak-ekonomiko-yuridicheskaya-kategoriya (дата обращения: 01.06.2025).

7. Буянова А.А. Влияние маркетинговой стратегии на конкурентоспособность предприятия / А.А. Буянова – Текст: электронный // Вестник науки. – 2024. – Т. 3. – № 10(79). – С. 94–101. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-marketingovoy-strategii-na-konkurentosposobnost-predpriyatiya (дата обращения: 01.06.2025).

8. Яковлев Н.В. Маркетинговая стратегия как инструмент повышения конкурентоспособности на рынке / Н.В. Яковлев – Текст: электронный // Экономика и социум. – 2024. – № 5–1 (120). – С. 1893–1896. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-strategiya-kak-instrument-povysheniyakonkurentosposobnosti-na-rynke (дата обращения: 01.06.2025).

9. Зверева Е.В., Блохин М.С. Теоретические подходы к содержанию категории «конкуренция» / Е.В. Зверева, М.С. Блокин – Текст: электронный // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 3–3(78). – С. 138–140. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-soderzhaniyu-kategorii-konkurentsiya (дата обращения: 01.06.2025).

10. Космачев В.Р. Исследование природы понятия конкуренции / В.Р. Космачев – Текст: электронный // Кронос: экономические науки. – 2022. – № 1(32). – С. 23–31. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-prirody-ponyatiya-konkurentsii (дата обращения: 01.06.2025).

11. Жогина Л.А., Кофанова В.П. Понятие и функции конкуренции / Л.А. Жогина, В.П. Кофанова – Текст: электронный // Экономика, право, общество сегодня: оценки, проблемы, пути решения: сборник статей IV Международной научно-практической конференции. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2022. – С. 167–171. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49713707 (дата обращения: 01.06.2025). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

12. Гуляев Г.Ю. Конкуренция: вчера, сегодня, завтра / Г.Ю. Гуляев – Текст: электронный // Современное общество, наука и образование: актуальные вопросы, достижения и инновации. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 37–87. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54057802 (дата обращения: 01.06.2025). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

13. Duralia O. Consumer behavior and competition – factors of a successful marketing strategy / O. Duralia – Текст: электронный // Studies in Business and Economics. – 2022. – No. 17(3). – P. 70–79. – URL: https://www.researchgate.net/publication/367502428_Consumer_Behavior_and_Competition-Factors_of_a_Successful_Marketing_Strategy (дата обращения: 01.06.2025).

14. Абдуллина А.А., Лялина Л.А. Недобросовестные методы конкуренции в современной экономике / А.А. Абдуллина, Л.А. Лялина – Текст: электронный // Наука XXI века: проблемы, поиски, решения: материалы XLVI научно-практической конференции. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2022. – С. 308–313. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=49715042 (дата обращения: 01.06.2025). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

15. Орлова М.В. Модели неценовой конкуренции в современной экономике / М.В. Орлова – Текст: электронный // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2014. – № 3(11). – С. 62–65. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-netsenovoy-konkurentsii-v-sovremennoy-ekonomike (дата обращения: 01.06.2025).

16. Кондракова Ю.А. Применение методов ценовой конкуренции в цифровой экономике (на примере метода рандомизированного ценообразования) / Ю.А. Кондракова – Текст: электронный // Вестник экономических и социологических исследований. – 2024. – № 2. – С. 19–26. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metodov-tsenovoy-konkurentsii-v-tsifrovoy-ekonomike-na-primere-metoda-randomizirovannogo-tsenoobrazovaniya (дата обращения: 01.06.2025).

17. Вейци Ч. Анализ конкурентной стратегии предприятия на рынке монопольной конкуренции / Ч. Вейци – Текст: электронный // Экономика и социум. – 2025. – № 4–1(131). – С. 1304–1308. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentnoy-strategii-predpriyatiy-na-rynke-monopolnoy-konkurentsii (дата обращения: 01.06.2025).

18. Annual Report 22/23: Managing the Energy Crisis in Solidarity, Shaping the New Reality (Chapter 7): Competitiveness // German Council of Economic Experts. – URL: https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/en/annualreport-2022.html (дата обращения: 01.06.2025). – Текст: электронный.

19. Modrall J. The Evolving Role of Non-Price Competitive Parameters in EU Merger Review – 2024 / J. Modrall – Текст: электронный // Kluwer Competition Law Blog. – URL: https://competitionlawblog.kluwercompetitionlaw.com/2024/05/28/the-evolving-role-of-non-price-competitive-parameters-in-eu-merger-review/ (дата обращения: 01.06.2025). – Текст: электронный.

20. Петрищев М.В. Ценовая и неценовая стороны рыночной конкуренции / М.В. Петрищев – Текст: электронный // Вестник Челябинского государственного университета. – 2011. – № 16 (231). – С. 24–31. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsenovaya-i-netsenovaya-storony-rynochnoy-konkurentsii (дата обращения: 01.06.2025).

21. Antonecchia G., Bhaskarabhatla A. How firms compete when they set identical prices: Nonprice strategies in the Indian biscuit industry / G. Antonecchia, A. Bhaskarabhatla – Текст: электронный // Journal of Economics and Management Strategy. – 2023. – No. 32(4). – P. 733–756. – URL: https://pure.eur.nl/files/155441122/Economics_Manag_Strategy_-_2023_-_Antonecchia_-_How_firms_compete_when_they_set_identical_prices_Nonprice_strategies_in.pdf (дата обращения: 01.06.2025).

22. Гуляев Г.Ю. Виды современной конкуренции / Г.Ю. Гуляев – Текст: электронный // Теория и практик современной науки. – 2015. – № 2(2). – С. 15–27. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-

sovremennoy-konkurentsii (дата обращения: 01.06.2025). – Текст: электронный.

23. Муха М.Д. Ценовая и неценовая конкуренция на фармацевтическом рынке / М.Д. Муха – Текст: электронный // Наука и практика регионов. – 2022. – № 2(27). – С. 77–82. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=49388318 (дата обращения: 01.06.2025). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.

24. Захаров А. Неценовая конкуренция // CallTouch. – URL: https://www.calltouch.ru/blog/glossary/neczenovaya-konkurencziya/ (дата обращения: 01.06.2025). – Текст: электронный.

25. Non-Price Competition: EU Merger Control Framework and Case Practice. Competition Policy Brief No 1–2024 // European Commission. – URL: https://competition-policy.ec.europa.eu/document/download/b0042baf-a258–4c31-b31a-6331cb8d54a2_en?filename=kdak24001enn_competition_policy_brief_non-price_merger-control.pdf (дата обращения: 01.06.2025). – Текст: электронный.

26. Кучумов А.В., Печерица Е.В. Корпоративная социальная ответственность, «зеленые» инновации и конкурентоспособность – причинно-следственная связь / А.В. Кучумов, Е.В. Печерица – Текст: электронный // Экономический вектор. – 2022. – № 2(29). – С. 101–105. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-zelyonye-innovatsii-i-konkurentosposobnost-prichinno-sledstvennaya-svyaz (дата обращения: 01.06.2025).

27. Свинин С.В., Дядик В.В. Корпоративная социальная ответственность промышленных предприятий как фактор повышения конкурентоспособности региональных социально-экономических систем / С.В. Свинин, В.В. Дядик – Текст: электронный // Общество: политика, экономика, право. – 2023. – № 5(118). – С. 137–143. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/personalizatsiya-v-biznese-individualnyy-podhod-k-klientam-kak-faktor-ekonomicheskogo-rosta (дата обращения: 01.06.2025).

28. Микрюков Д.Н. Персонализация в бизнесе: индивидуальный подход к клиентам как фактор экономического роста / Д.Н. Микрюков – Текст: электронный // Universum: экономика и юриспруденция. – 2023. – № 5(104). – С. 10–13. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-promyshlennyh-predpriyatiy-kak-faktor-povysheniya-konkurentosposobnosti-regionalnyh (дата обращения: 01.06.2025).

METHODS OF NON-PRICE COMPETITION

Volodenkova K.V.
Gazprombank JSC

This article is devoted to the study of methods of non-price competition. Based on a systematic analysis of Russian and foreign studies, an analysis of theoretical approaches to defining the content of the concepts of "competition", "price competition" and "non-price competition" has been carried out. The barriers to the use of price competition methods that determine the need to use non-price forms and tools are highlighted, and the factors of non-price competitiveness of goods, works, and services are systematized. The methods of non–price competition are considered from the perspective of two approaches, the methods of non-price competition of supply and the economic entities themselves. The features of using non-price competition methods in an industry context are determined. As a result of the conducted research, the interrelation of price and non-price methods and forms of competition is substantiated, and the conclusion is made that it is necessary to consider methods of price and non-price competition as a single whole, forming a complex mechanism of market competition that determines the conditions and features of meeting the needs, interaction of market actors, factors of preserving existing and developing new competitive advantages.

Keywords: competition, price competition, non-price competition, competition methods, competitive advantage, competitiveness.

References

1. Temirova Z.U., Yalmaev R.A. Theoretical approaches to assessing the competitiveness of products / Z.U. Temirova, R.A. Yalmaev – Text: electronic // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2024. – No. 5 (40). – P. 396–400. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-otsenke-konkurentosposobnosti-produktsii (date of access: 01.06.2025). 2. Pashakhodzhaeva D.Zh., Kholmurodova Ch.A. / D. Zh. Pashakhodzhaeva, Ch.A. Kholmurodova – Text: electronic // Economy and Society. – 2022. – No. 6–1 (97). – P. 781–784. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ponyatiy-konkurentsiya-i-konkurentosposobnost (date of access: 01.06.2025).

3. Lomova D.R. Product differentiation: price and non-price competition / D.R. Lomova – Text: electronic // Current issues of modern economic science: Proceedings of the XII International scientific conference. – Astrakhan: FGBOU VO "Astrakhan State University", 2022. – Pp. 108–111. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50360892 (date of access: 01.06.2025). – Access mode: Scientific electronic library eLIBRARY.RU.

4. Keil S. Assessing the role of non-price factors: Shedding new light on the European competitiveness puzzle / S. Keil – Text: electronic // International Economics. – 2024. – No. 178. – P. 1–21. – URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2110701724000180 (date of access: 01.06.2025).

5. Gyrdymova O.P. Analysis of theoretical approaches to considering the concepts of competition and competitiveness of an organization / O.P. Gyrdymova – Text: electronic // Management: theory and practice. – 2020. – No. 1–3. – P. 132–137. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=43039666 (date of access: 01.06.2025). – Access mode: Scientific electronic library eLIBRARY.RU.

6. Nuzhdina AV Competition as an economic and legal category / AV Nuzhdina – Text: electronic // International journal of humanitarian and natural sciences. – 2023. – No. 6–1 (81). – P. 115–119. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentsiya-kak-ekonomiko-yuridicheskaya-kategoriya (date of access: 01.06.2025).

7. Buyanova AA The influence of marketing strategy on the competitiveness of an enterprise / AA Buyanova – Text: electronic // Bulletin of science. – 2024. – Vol. 3. – No. 10(79). – P. 94–101. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-marketingovoy-strategii-na-konkurentosposobnost-predpriyatiya (date of access: 01.06.2025).

8. Yakovlev N.V. Marketing strategy as a tool for increasing competitiveness in the market / N.V. Yakovlev – Text: electronic // Economy and society. – 2024. – No. 5–1 (120). – P. 1893–1896. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovaya-strategiya-kak-instrument-povysheniyakonkurentosposobnosti-na-rynke (date of access: 01.06.2025).

9. Zvereva E.V., Blokhin M.S. Theoretical approaches to the content of the category "competition" / E.V. Zvereva, M.S. Blokin – Text: electronic // International journal of humanitarian and natural sciences. – 2023. – No. 3–3(78). – P. 138–140. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-soderzhaniyu-kategorii-konkurentsiya (date of access: 01.06.2025).

10. Kosmachev V.R. A Study of the Nature of the Concept of Competition / V.R. Kosmachev – Electronic text // Kronos: Economic Sciences. – 2022. – No. 1(32). – Pp. 23–31. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-prirody-ponyatiya-konkurentsii (Accessed: 01.06.2025).

11. Zhoginya L.A., Kofanova V.P. The Concept and Functions of Competition / L.A. Zhoginya, V.P. Kofanova – Electronic text // Economy, Law, Society Today: Assessments, Problems, Solutions: Collection of Articles from the IV International Scientific and Practical Conference. – Petrozavodsk: International Center for Scientific Partnership "New Science" (IP Ivanovskaya I.I.), 2022. – Pp. 167–171. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49713707 (date of access: 01.06.2025). – Access mode: Scientific electronic library eLIBRARY.RU.

12. Gulyaev G. Yu. Competition: yesterday, today, tomorrow / G. Yu. Gulyaev – Text: electronic // Modern society, science and education: current issues, achievements and innovations. – Penza: Science and Education (IP Gulyaev G. Yu.), 2023. – Pp. 37–87. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54057802 (date of access: 01.06.2025). – Access mode: Scientific electronic library eLIBRARY.RU.

13. Duralia O. Consumer behavior and competition – factors of a successful marketing strategy / O. Duralia – Text: electronic // Studies in Business and Economics. – 2022. – No. 17(3). – P. 70–79. – URL: https://www.researchgate.net/publication/367502428_Consumer_Behavior_and_Competition-Factors_of_a_Successful_Marketing_Strategy (date of access: 01.06.2025).

14. Abdullina A.A., Lyalina L.A. Unfair methods of competition in the modern economy / A.A. Abdullina, L.A. Lyalina – Text: electronic // Science of the XXI century: problems, searches, solutions: materials of the XLVI scientific and practical conference. – Chelyabinsk: Chelyabinsk State University, 2022. – P. 308–313. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=49715042 (date of access: 01.06.202 5). – Access mode: Scientific electronic library eLIBRARY.RU.

15. Orlova M.V. Models of non-price competition in the modern economy / M.V. Orlova – Text: electronic // Models, systems, networks in the economy, technology, nature and society. – 2014. – No. 3 (11). – Pp. 62–65. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/modeli-netsenovoy-konkurentsii-v-sovremennoy-ekonomike (date of access: 01.06.2025).

16. Kondrakova Yu.A. Application of price competition methods in the digital economy (on the example of the randomized pricing method) / Yu.A. Kondrakova – Text: electronic // Bulletin of economic and sociological studies. – 2024. – No. 2. – Pp. 19–26. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metodov-tsenovoy-konkurentsii-v-tsifrovoy-ekonomike-na-primere-metoda-randomizirovannogo-tsenoobrazovaniya (date of access: 01.06.2025).

17. Weiqi Ch. Analysis of the competitive strategy of an enterprise in the market of monopolistic competition / Weiqi Ch. – Text: electronic // Economy and Society. – 2025. – No. 4–1 (131). – P. 1304–1308. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-konkurentnoy-strategii-predpriyatiy-na-rynke-monopolnoy-konkurentsii (date of access: 01.06.2025).

18. Annual Report 22/23: Managing the Energy Crisis in Solidarity, Shaping the New Reality (Chapter 7): Competitiveness // German Council of Economic Experts. – URL: https://www.sachverstaendigenrat-wirtschaft.de/en/annualreport-2022.html (accessed: 01.06.2025). – Text: electronic.

19. Modrall J. The Evolving Role of Non-Price Competitive Parameters in EU Merger Review – 2024 / J. Modrall – Text: electronic // Kluwer Competition Law Blog. – URL: https://competitionlawblog.kluwercompetitionlaw.com/2024/05/28/the-evolving-role-of-non-price-competitive-parameters-in-eu-merger-review/ (date of access: 01.06.2025). – Text: electronic.

20. Petrishchev M.V. Price and non-price aspects of market competition / M.V. Petrishchev – Text: electronic // Bulletin of Chelyabinsk State University. – 2011. – No. 16 (231). – P. 24–31. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsenovaya-i-netsenovaya-storony-rynochnoy-konkurentsii (date of access: 01.06.2025).

21. Antonecchia G., Bhaskarabhatla A. How firms compete when they set identical prices: Nonprice strategies in the Indian biscuit industry / G. Antonecchia, A. Bhaskarabhatla – Text: electronic // Journal of Economics and Management Strategy. – 2023. – No. 32(4). – P. 733–756. – URL: https://pure.eur.nl/files/155441122/Economics_Manag_Strategy_-_2023_-_Antonecchia_-_How_firms_compete_when_they_set_identical_prices_Nonprice_strategies_in.pdf (date accessed: 01.06.2025).

22. Gulyaev G. Yu. Types of modern competition / G. Yu. Gulyaev – Text: electronic // Theory and practice of modern science. – 2015. – No. 2(2). – P. 15–27. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-sovremennoy-konkurentsii (date of access: 01.06.2025). – Text: electronic.

23. Mukha M.D. Price and non-price competition in the pharmaceutical market / M.D. Mukha – Text: electronic // Science and practice of regions. – 2022. – No. 2(27). –

P. 77–82. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=49388318 (date of access: 01.06.2025). – Access mode: Scientific electronic library eLIBRARY.RU.

24. Zakharov A. Non-price competition // CallTouch. – URL: https://www.calltouch.ru/blog/glossary/neczenovaya-konkurenczіya/ (date of access: 01.06.2025). – Text: electronic.

25. Non-Price Competition: EU Merger Control Framework and Case Practice. Competition Policy Brief No 1–2024 // European Commission. – URL: https://competition-policy.ec.europa.eu/document/download/b0042baf-a258–4c31-b31a-6331cb8d54a2_en?filename=kdak24001enn_competition_policy_brief_non-price_merger-control.pdf (date of access: 01.06.2025). – Text: electronic.

26. Kuchumov A.V., Pecheritsa E.V. Corporate social responsibility, "green" innovations and competitiveness – a cause-and-effect relationship / A.V. Kuchumov, E.V. Pecheritsa – Text: electronic // Economic vector. – 2022. – No. 2(29). – P. 101–105. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-zelyonye-innovatsii-i-konkurentosposobnost-prichinno-sledstvennaya-svyaz (date of access: 01.06.2025).

27. Svinin S.V., Dyadik V.V. Corporate social responsibility of industrial enterprises as a factor in increasing the competitiveness of regional socio-economic systems / S.V. Svinin, V.V. Dyadik – Text: electronic // Society: politics, economics, law. – 2023. – No. 5(118). – P. 137–143. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/personalizatsiya-v-biznese-individualnyy-podhod-k-klientam-kak-faktor-ekonomicheskogo-rosta (date of access: 01.06.2025).

28. Mikryukov D.N. Personalization in business: an individual approach to clients as a factor of economic growth / D.N. Mikryukov – Text: electronic // Universum: economics and jurisprudence. – 2023. – No. 5(104). – P. 10–13. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-promyshlennyh-predpriyatiy-kak-faktor-povysheniya-kon kurentosposobnosti-regionalnyh (date of access: 01.06.2025).

Метавселенные, институты и средний бизнес: нарративно-институциональный взгляд на «пространственный интернет»

Гоненко Даниил Владимирович,
кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансов общественного сектора Факультета государственного управления экономикой Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
E-mail: gonenko-dv@ranepa.ru

Статья предлагает нарративно-институциональный анализ метавселенных как следующего этапа цифрового присутствия и как потенциального источника новых институциональных асимметрий. Показано, что мета-виртуальные среды не сводимы к VR-устройствам или отдельным платформам: экономическое значение возникает там, где сохраняются идентичность, история, права и платежи в режиме реального времени, а также действуют правила доступа и стандарты интероперабельности. На основе идей философии хозяйства [24] о «цифре» как внутреннем измерении экономической стоимости и учета, а также на основе институциональной экономики (транзакционные издержки, права собственности, платформенная рента) обосновывается, что «дефицит памяти» и вычислительных ресурсов в метавселенных является не только техническим, но и институциональным вопросом. Отдельно рассматривается роль среднего бизнеса: как разработчика прикладных сервисов и контента, как звена инфраструктурных цепочек и как субъекта риска попадания в новую «ловушку среднего бизнеса» в условиях платформенной зависимости и отсутствия равных правил входа. Сформулирован набор принципов институционального дизайна для российской модели метавселенных (стандарты, доверенная цифровая идентичность, режимы экспериментального правового регулирования, обеспечение конкуренции и масштаба для средних компаний).

Ключевые слова: метавселенная; цифровая экономика; институциональная экономика; нарративная институциональность; средний бизнес; цифровой суверенитет; платформы; транзакционные издержки

Введение: повторение «интернет-момента» и новая неопределенность

Культурные прототипы будущих цифровых миров предшествовали их технологической реализации. Термин “metaverse” закрепился после романа Н. Стивенсона “Snow Crash” (1992), где виртуальное пространство описывается как единая среда присутствия с аватарами и внутренними правилами взаимодействия [4]. Эта фиксация важна для экономики: художественная модель сразу предполагает не только визуализацию, но и социальные нормы, статус и иерархии доступа.

В более широкой традиции научной фантастики (в том числе у А. Азимова) ключевым мотивом выступает институционализация технологий: общество вынуждено создавать правила, ограничения и механизмы ответственности для новых форм агентности, коммуникации и распределения ресурсов. Именно эта линия – переход от “технологии” к “институту” – оказывается релевантной для анализа метавселенной как экономической среды. [3, 5]

Тем самым фантастика выступает не источником эмпирических данных, а ранним описанием проблематики: кто задаёт правила, кто контролирует доступ, как распределяются риски и выгоды, и какие ограничения делают технологию совместимой с социальной устойчивостью.

В 1990-е Николас Негропонте и Дон Тапскотт писали о цифровой экономике тогда, когда само слово «интернет» ещё не было частью повседневности, а многие ключевые эффекты сети казались слишком абстрактными для бизнеса. Сегодня мы наблюдаем похожую ситуацию с метавселенными: термин стал массовым, но смысл часто подменяется устройством (VR-шлемом) или отдельной платформой. Между тем метавселенная – это не «игра в 3D», а контур нового типа цифрового присутствия: человек входит в виртуальную/дополненную среду и действует через цифровую идентичность (аватар), а непрерывность данных и правил делает возможными экономику, права и ответственность. В трактовке Мэттью Болла метавселенная мыслится как масштабируемая и интероперабельная сеть 3D-миров реального времени, переживаемых синхронно и постоянно, с сохранением идентичности, истории и платежей. Отсюда возникает и прагматический предел “мечты”: постоянные миры требуют дефицитных ресурсов – вычислений, сети и хранения, – а значит, неизбежно формируют новые институты доступа, стандарты и конкуренции. Именно в этом месте появляется экономическая роль среднего бизнеса: либо как создателя прикладных сервисов и контента, либо как участника инфраструктурных цепочек, либо как объекта “платформенной зависимости”, если институциональные условия не обеспечивают равный вход и масштабирование. Для меня метавселенная начинается с человека: он входит в виртуальный или дополненный мир, получает форму присутствия через аватар, и возвращается обратно – уже с опытом, активами, репутацией и связями, которые продолжают существовать. В определении ряда исследователей это “пространственный интернет” – сеть постоянных, синхронных 3D-миров реального времени с интероперабельностью и непрерывностью данных (идентичность, история, права, платежи). И если принять эту рамку, то разговор о «дефиците памяти» становится разговором о дефиците ресурсов и институтов: кто хранит состояние мира, кто задаёт стандарты, кто контролирует доступ, кто извлекает ренту. Тогда средний бизнес оказывается рядом не случайно: он может стать производителем решений и цепочек поставок для этой инфраструктуры – или попасть в новую ловушку, если правила игры закрепят платформенную асимметрию. [6, 7]

Сюжет о «повторении 1990-х» удобен не только как метафора. Он фиксирует исследовательскую задачу: в момент технологической неопределенности (когда нет единых стандартов, терминология плавает, а бизнес-эффекты кажутся размытыми) именно институты – правила, стимулы, механизмы доверия и защиты прав – определяют, кто и как сможет превратить новый слой цифровой среды в устойчивую экономику. Это наблюдение соединяет ранние дискуссии о цифровой экономике [6, 7] и современные обзоры метавселенной [1, 27].

Для российской исследовательской повестки важна дополнительная рамка: технологические платформы формируют не только рынок, но и «внешние правила» для компаний, включая стандарты данных, платежей, идентичности и доступа. Поэтому разговор о метавселенных

естественным образом переходит в разговор о цифровом суверенитете (как способности воспроизводить критические цифровые контуры), о конкуренции и о механизмах роста фирм до масштаба среднего бизнеса – и далее выше по «лестнице» развития.

Современная исследовательская литература о метавселенных формируется на стыке цифровой экономики, теории платформ и институционального анализа. Международные организации и регуляторы фиксируют ключевые направления политики (цифровая идентичность, стандартизация, защита потребителей, конкуренция и безопасность) [8–10]. В российском дискурсе преобладают философско-методологические постановки проблемы и прикладные исследования экономических и управленческих эффектов метавселенных, включая вопросы рынков, бизнес-моделей и инфраструктуры [24–42].

Что такое «метавселенная»: от термина к институциональному содержанию

В популярной культуре метавселенная часто редуцируется до трех образов: (а) VR-шлем и «ощущение присутствия»; (б) отдельная игровая/социальная платформа; (в) рынок цифровых активов вокруг виртуальных миров. Научные определения жестче: они требуют одновременности (реального времени), постоянства (мир «живёт» и без конкретного пользователя), масштабируемости и интероперабельности (переносимости идентичности/активов/данных). В трактовке М. Болла метавселенная мыслится как масштабируемая и интероперабельная сеть 3D-миров реального времени, переживаемых синхронно и постоянно, с сохранением идентичности, истории и платежей [3]. Данное определение задаёт жёсткие условия, выводящие метавселенную за пределы VR-устройства или отдельной платформы: требуется одновременность, постоянство, масштабируемость и интероперабельность [3].

В статье предлагается дополнить этот набор критерием воспроизводимости, под которой понимается способность метавселенной воспроизводить не только техническое “состояние мира”, но и устойчивые экономические отношения – идентичность, права, транзакции, ответственность – при росте числа участников и при переходах между средами.

В политэкономической традиции воспроизводство понимается как воспроизводство не только материального производства, но и общественных отношений, форм обмена и распределения [24]. В логике метавселенной это означает: если правила владения, подтверждения действий и переноса активов не воспроизводятся при масштабировании, то метавселенная распадается на набор закрытых платформ, где нормы задаются оператором, а участники становятся объектом платформенной зависимости. При этом критерий «воспроизводства» соотносится с логикой простого и расширенного воспроизводства капитала, где устойчивость воспроизводственных контуров задаёт рамки для расширения рынка и накопления [43].

Отечественные работы (в т.ч. в журнале «Искусственные общества») дополняют технологическое определение философским: метавселенная рассматривается как способ производства и переживания реальности, где границы «виртуального» и «реального» становятся подвижными, а идентичность усложняется. В таком подходе акцент переносится на антропологию и онтологию цифрового присутствия [25, 26].

Предлагаемое в статье рабочее определение – предельно прагматическое и институционально нагруженное: метавселенная – это (1) сеть (или связка) постоянных 3D-сред в реальном времени, (2) в которой существует устойчивое цифровое присутствие (идентичность/аватар), (3) действуют правила (права, ответственность, стандарты), и (4) возможны экономические действия (обмен, платеж, контракт, учет). Иными словами, важна не «картинка», а наличие воспроизводимого институционального контура.

«Цифра» в экономике: философия хозяйства как метод для понимания цифровизации

Чтобы корректно перевести разговор о метавселенных в язык экономики, полезно вернуть смысл самому слову «цифра». В экономико-философской трактовке «цифра» выступает формой измерения и обращения стоимости, задающей возможность учёта, контроля и подтверждения хозяйственных действий [17]. Ключевой тезис заключается в том, что цифра не является внешним украшением хозяйства: она связана с измерением, учетом и стоимостью – то есть присутствовала в экономике всегда, меняя формы от счета и денег к данным и алгоритмам [24]. Метавселенная радикализирует этот тезис: цифровая среда становится не только каналом регистрации сделок, но и пространством действия, где статус идентичности, владения и ответственности требует институционального признания и обеспечения.

Этот взгляд важен по двум причинам. Во-первых, он снимает ложную дихотомию «реальная экономика vs цифровая экономика»: цифровое измерение встроено в хозяйство как в стоимостной процесс, а цифровизация лишь усиливает роль измерений, данных и правил учета. Во-вторых, он переводит внимание с технологий на методологию: не устройства определяют экономику, а способы измерения, оценки и закрепления результатов действий (в том числе правовых).

Если принять эту логику, метавселенная становится «новым пространством учета» – пространством, где опыт, репутация, активы и права могут фиксироваться и переноситься. Тогда центральным вопросом становится не «какой шлем лучше», а «какой институт фиксирует стоимость» в виртуально-реальном контуре: кто признает право на цифровой актив, кто обеспечивает исполнение, кто отвечает за запись истории и кто контролирует стандарты доступа к этой истории».

Институциональная экономика и метавселенная: транзакционные издержки, права и платформенная рента

Классический институционализм рассматривает экономику как систему правил и ограничений, снижающих неопределенность взаимодействий (Д. Норт [16]) и как набор механизмов, позволяющих организовывать обмен при разных уровнях транзакционных издержек (О. Уильямсон [17]). В метавселенных транзакционные издержки принимают новые формы: издержки идентификации (кто вы), издержки верификации (что вы сделали), издержки совместимости (можно ли перенести актив/аватар/данные), издержки правоприменения (кто и как исполняет правила) и издержки перехода между средами (lock-in). Дополнительным ориентиром служит российская интерпретация институционального подхода и акцент на роли правил и норм в повседневных экономических практиках [22].

В терминах Э. Остром метавселенная похожа на «общий ресурс» (commons) с множеством режимов доступа, где правила пользования и мониторинга определяют устойчивость системы [18]. В терминах К. Поланьи – это еще один виток «встраивания» экономических отношений в социальные формы и обратно [19]. А в терминах В.М. Полтеровича институциональные сбои могут закрепляться как ловушки, когда неэффективные правила воспроизводятся из-за выгод отдельных групп и высокой стоимости изменения [20]. [18, 19]

Отсюда вытекает авторская связка понятий, релевантная тематике среднего предпринимательства: (а) «ловушка среднего бизнеса» как воспроизводимая ситуация, когда фирма не может масштабироваться из-за институциональной неопределенности, доступа к финансированию, рынкам и контрактам; (б) «нарративная институциональность» как механизм, через который правила и ожидания закрепляются в коллективных историях (например, в рассказах о «небезопасности» цифровых активов или, наоборот, о «неизбежности» платформ). В метавселенной эти механизмы усиливаются: правила часто вводятся не через закон, а через пользовательские соглашения и архитектуру платформ. Методологически изложение опирается на принципы институционального анализа и требования к постановке и верификации институциональных гипотез [23], а также учитывает политико-институциональные ограничения реформ и режим «второго лучшего» в экономической политике [21].

Роль среднего бизнеса: создатель инфраструктуры, производитель решений или заложник платформ?

Экономическая роль среднего бизнеса в метавселенной проявляется как минимум в трех слоях.Первый слой – прикладные сервисы: разработка контента, моделей, обучающих сценариев, виртуальных шоурумов, B2B-инструментов, отраслевых симуляторов. Второй слой – инфраструктурные цепочки: облачные сервисы, кибербезопасность, системная интеграция, оборудование, специализированный софт. Третий слой – индустриальная метавселенная: цифровые двойники, AR-поддержка ремонта, проектирование, логистика и обучение персонала.

Почему именно средний бизнес критичен? Потому что он находится между стартапами, для которых важна скорость и ниша, и крупными корпорациями, которые способны инвестировать в закрытые решения. Средний бизнес может масштабировать «прикладные продукты» и одновременно быть достаточно гибким, чтобы быстро входить в новые цепочки. Но именно здесь возникает риск платформенной зависимости: если ключевые институты метавселенной монополизированы (идентичность, платежи, маркетплейсы, доступ к аудитории), то фирма оказывается в положении арендатора, а не собственника рынка.

Это и есть современная версия «ловушки среднего бизнеса» в цифровой среде: компания способна производить ценность, но не способна удерживать часть созданной стоимости из-за правил,

заданных платформой (комиссии, ограничения, непрозрачные алгоритмы, невозможность переноса данных). Преодоление ловушки требует институциональных условий масштаба: гарантированного спроса (например, через корпоративные и государственные контракты на промышленный AR/VR), финансовых инструментов под контракт, быстрых оплат и «зонтичных» гарантий, а также стандартов интероперабельности, которые снижают lock-in.

Отдельно стоит вопрос человеческого капитала. Метавселенная потребует «гибридных» компетенций: 3D-производство, UX, кибербезопасность, data-governance, право ИС, маркетинг опытов. Для среднего бизнеса дефицит кадров может стать барьером не менее существенным, чем доступ к финансированию. Отсюда практический вывод: образовательные программы и университетско-предпринимательские консорциумы должны рассматриваться как элемент институциональной инфраструктуры.

С институциональной точки зрения проблема кадров и компетенций тесно связана с «институциональным капиталом» фирмы: набором устойчивых процедур, контрактных практик и норм взаимодействия, которые снижают неопределенность и позволяют быстро осваивать новые технологические режимы. В метавселенной такой капитал проявляется в способности компании работать с данными и правами на контент, выстраивать партнерские сети, формализовать SLA и требования к качеству, а также в готовности к совместной стандартизации с контрагентами. При отсутствии этих институтов технологическое внедрение легко превращается в институциональную ловушку: инвестиции сделаны, но эффекты «заперты» в фрагментированной экосистеме или не масштабируются из-за высоких транзакционных издержек. Отсюда следует, что меры поддержки должны включать не только финансирование оборудования/ПО, но и сервисы по стандартизации, защите ИС, типовым контрактам, обучению и сопровождению пилотных проектов, что согласуется с логикой институциональных ловушек и механизмов их преодоления [20, 22, 23].

Метрики и индикаторы: как измерять готовность среднего бизнеса к метавселенным

Чтобы разговор о метавселенных не оставался на уровне метафор, полезно задать измеримый контур: какие способности и ресурсы должна иметь фирма среднего масштаба, чтобы войти в пространственный интернет и не стать заложником платформы? В прикладной логике можно выделить четыре группы индикаторов: технологические, организационные, правовые и рыночные.

(1) Технологическая готовность: наличие компетенций 3D/движков/UX, интеграции IoT-данных, кибербезопасности, DevOps-практик и облачной архитектуры; способность работать с форматами цифровых двойников и пространственных данных. Здесь важен и «предел ресурсов» (вычисления/сеть/хранение), о котором пишут исследователи метавселенной: устойчивые миры требуют стабильной инфраструктуры и бюджета на неё.

(2) Организационная готовность: проектные команды, партнерские сети, стандартизированные процессы разработки, управление знаниями и обучение персонала. Метавселенная, по сути, усиливает кооперацию и распределённое производство, поэтому управленческие способности становятся не менее важны, чем VR-железо.

(3) Правовая готовность: политика по данным (владение, доступ, переносимость), режим ИС на контент и модели, правила KYC/AML для платежей и цифровых активов, договорные конструкции для совместной разработки. Без этого фирма теряет контроль над результатом и попадает в институциональную асимметрию.

(4) Рыночная готовность: наличие отраслевой ниши (обучение, инженерный сервис, торговые шоурумы, маркетинг, дизайн, логистика), понятная модель монетизации и способность масштабировать продукт. Для среднего бизнеса критично уходить от единичных проектов к повторяемым решениям.

Практически эти индикаторы могут быть сведены в «карту готовности» предприятия (self-assessment), а затем – в отраслевые рейтинги. Это позволяет государству и институтам развития поддерживать не «технологию ради технологии», а переход к повторяемым бизнес-моделям и экспортируемым стандартам. В диссертационной логике институциональных условий развития среднего бизнеса такой блок естественно связывает технологический тренд и управленческую практику.

Дискуссия: «нарративная институциональность» метавселенных и риски нового неравенства [44]

На ранних стадиях технологии распространяются через нарративы: истории успеха, страхи, ожидания, «модные слова». По сути, это социальный механизм формирования правил еще до их юридического закрепления. В метавселенной это особенно заметно: участники рынка часто соглашаются на нормы платформы как на «естественные», потому что иначе теряют доступ к аудитории. Так формируется нарративная институциональность – власть истории над правилом. [44]

В практической плоскости это выражается в трех эффектах. (1) Эффект неизбежности: «метавселенная всё равно победит», что снижает критичность к институтам и стандартам. (2) Эффект гаджета: сведение метавселенной к устройству маскирует вопросы собственности на данные и платежи. (3) Эффект элитарности: ожидание, что «это дорого и не для всех», выталкивает средний бизнес из поля возможностей.

Институциональный ответ на эти эффекты – формирование прозрачных правил, которые превращают «историю» в проверяемую практику: открытые стандарты, публичные требования к переносимости данных, механизмы независимого аудита алгоритмов и регуляторные рамки для доминирующих цифровых посредников. В противном случае метавселенная будет усиливать цифровое неравенство и создавать новую асимметрию между платформами и производителями.

Для среднего предпринимательства практический смысл метавселенной связан не с «погоней за новизной», а с доступом к новым рынкам и каналам спроса при управляемых рисках зависимости от экосистем. На уровне мер поддержки это означает сочетание (а) спросоориентированных инструментов (оффтейк-контракты, корпоративные и государственные закупки в цифровых каналах, публичные витрины потребностей), (б) ускорения расчетов и снижения оборотного разрыва (SLA по оплатам, факторинг, «зонтичные» гарантии, проектное финансирование под контракт) и (в) правовых механизмов «портируемости» цифровых активов и идентичности (единые профили, переносимость данных и репутации между платформами, интероперабельные стандарты). Такая связка уменьшает транзакционные издержки входа в новые рынки и одновременно ограничивает рентное извлечение со стороны доминирующих посредников, что соответствует логике «второго лучшего» при неизбежных институциональных ограничениях политики [8–10, 21]. В дополнение целесообразны «регуляторные песочницы» и отраслевые консорциумы по стандартам, где средний бизнес может влиять на правила игры и снижать барьеры совместимости на ранних стадиях развития рынка [9, 10].

Заключение: метавселенная как поле институционального выбора

Метавселенная – это не «следующий гаджет», а следующий слой цифровой экономики, где пространственность и синхронность усиливают значение идентичности, истории и правил доступа. В этой логике «дефицит памяти» становится не только проблемой инженеров, но и проблемой институтов: кто хранит историю и как распределяется право на участие в экономике цифрового присутствия.

Для России ключевой практический вывод заключается в том, что отечественная модель метавселенных должна строиться вокруг принципа суверенной совместимости: участие в глобальных стандартах при развитии собственных критических институтов (идентичность, платежи, хранение, правоприменение). В этой конструкции средний бизнес – не периферийный участник, а основной носитель прикладных инноваций и масштабируемых решений. Однако без институциональных условий равного входа и защиты от платформенного lock-in он рискует попасть в новую «ловушку среднего бизнеса» уже в пространстве метавселенных.

Литература

1. Asimov I. I, Robot. New York: Gnome Press, 1950.
2. Ball M. The Metaverse: And How It Will Revolutionize Everything. New York: Liveright Publishing, 2022.
3. European Commission. An EU initiative on Web 4.0 and virtual worlds: a head start in the next technological transition. 2023.
4. European Parliament (EPRS). Virtual worlds, metaverses and the future of the internet: briefing. 2023.
5. Gibson W. Neuromancer. New York: Ace Books, 1984.
6. Heilig M. Sensorama Simulator. US Patent US3050870A. 1962.
7. Krueger M. Artificial Reality II. Addison-Wesley, 1991 (описывает Videoplace и ранние интерактивные среды 1970-х-1980-х).
8. Lanier J. Dawn of the New Everything: Encounters with Reality and Virtual Reality. New York: Henry Holt and Company; 2017.
9. Lem S. Summa Technologiae. Krakow: Wydawnictwo Literackie, 1964 (рус. пер.: Лем С. Сумма технологии).
10. Marx K. Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie. Band II: Der Zirkulationsprozess des Kapitals. Hamburg: Otto Meissner; 1885.

11. Munger M. Завтрашний день 3.0: транзакционные издержки и экономика совместного пользования // Экономическая социология. 2019. Т. 20. № 5. С. 74–97.
12. Negroponte N. Being Digital. New York: Alfred A. Knopf, 1995.
13. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
14. O'Hara K., Hall W. Four Internets: Data, Geopolitics, and the Governance of Cyberspace. Oxford: Oxford University Press, 2021.
15. OECD (2025). An immersive technologies policy primer. OECD Digital Economy Papers, No. 373. OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/cf39863d-en.
16. Ostrom E. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
17. Polanyi K. The Great Transformation. New York: Farrar & Rinehart, 1944.
18. Rodrik D. Economics Rules: The Rights and Wrongs of the Dismal Science. New York: W.W. Norton, 2015.
19. Shiller RJ. Narrative Economics: How Stories Go Viral and Drive Major Economic Events. Princeton, NJ: Princeton University Press; 2019.
20. Stephenson N. Snow Crash. New York: Bantam Books, 1992.
21. Sutherland I. The Ultimate Display. Proceedings of the IFIP Congress, 1965.
22. Sutherland I., Sproull R. A head-mounted three dimensional display. Proceedings of the Fall Joint Computer Conference, 1968.
23. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 1995.
24. Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press, 1985.
25. Адамчук Н.Г. Цифровая зависимость и киберуязвимости // Страховое дело. 2024. № 10 (379). С. 31–34.
26. Аузан А.А. Экономика всего: как институты определяют нашу жизнь. М.: Манн, Иванов и Фербер; 2013.
27. Бостоганашвили Е.Р. Особенности и перспективы развития концепции метавселенной // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 4–1. С. 710–717.
28. Вафин А.М. Феномен метавселенной в контексте бизнес-практик и политического управления // Вопросы медиабизнеса. 2022. Т. 1. № 1. С. 51–57.
29. Гоненко Д.В. Замкнутый рост: феномен ловушки среднего бизнеса в институциональной экономике России. Экономическое развитие России. 2025;32(5):4–8.
30. Гоненко Д.В. Региональные институциональные различия и нарративная институциональность в развитии среднего бизнеса: цифровой аспект. Финансовые рынки и банки. 2025;(7):292–298.
31. Крамлих О.Ю., Мехоношина В.О. Метавселенная как технология, применяемая в цифровой трансформации экономики // Материалы междунар. науч.-практ. конф. «Актуальные вопросы экономики, управления и права». Смоленск, 2024. С. 235–239.
32. Лугачев М.И. Новые аспекты воздействия интеллектуальных технологий на экономические процессы в фирме // Информационное общество. 2025. № 5. С. 2–6.
33. Макгуинн И.В. Виртуальная метавселенная // Cross-Cultural Studies: Education and Science. 2023. Т. 8. № 1. С. 73–79.
34. Малышкин Е.В. Экономика цифровой коммуникации // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2025. № 85. С. 21–30.
35. Орехова С.В., Плахин А.Е. Метавселенные: переход к новой бизнес-модели или образ будущего? // Управленец. 2023. Т. 14. № 2. С. 35–46. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-2-3.
36. Осипов Ю.М. Экономика и цифра: кто кого? // Философия хозяйства. 2018. № 2 (116). С. 11–19.
37. Подопригора А.В. Информация и сознание: как работает «генератор реальности» // Научный ежегодник Центра анализа и прогнозирования. 2019. № 1 (3). С. 29–44.
38. Полтерович В.М. Институциональные ловушки и экономические реформы // Экономика и математические методы. 1999. Т. 35. № 2.
39. Савченко А.В., Сегал А.П. Метаверс – как это по-русски? О построении русского сектора метавселенной // Искусственные общества. 2021. Т. 16. № 4. DOI: 10.18254/S207751800017910-0.
40. Сегал А.П., Костикова А.А. Философские проблемы метавселенной. Насколько реален виртуальный мир и виртуален реальный? // Искусственные общества. 2022. Т. 17. № 3.
41. Семенюта Б.Е. Метавселенная как квинтэссенция современных проблем права интеллектуальной собственности // Патенты и лицензии. Интеллектуальные права. 2024. № 9. С. 57–63.
42. Худеев В.Ю. Метавселенная как информационная технология, оказывающая влияние на мировую экономику // Материалы междунар. науч.-практ. конф. «Актуальные вопросы экономики и управления в условиях цифровизации». Смоленск, 2023. С. 472–477.
43. Чеклецов В.В. Философские и социо-антропологические проблемы конвергентного развития киберфизических систем (блокчейн, Интернет вещей, искусственный интеллект) // Философские проблемы информационных технологий и киберпространства. 2016. № 1 (11). С. 65–78.
44. Шаститко А.Е. О методологии институциональных исследований. Вопросы экономики. 2016. № 8.

METAVERSES, INSTITUTIONALISM AND MEDIUM-SIZED BUSINESS: DEFINITIONS, PLATFORM RISKS AND REPRODUCTION

Gonenko D.V.
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)

The article conceptualizes the metaverse as a socio-technical environment that institutionalizes digital interactions and reconfigures transaction costs, platform power and the conditions for business growth. Building on the narrative origins of the term and on the literature in institutional economics and platform studies, the paper specifies a working definition of the metaverse through a set of criteria: real-time interaction, persistence, scalability, interoperability, and the reproduction of user practices and market relations. The proposed institutional–digital lens highlights how identity, standards, data governance and payment rails become the key 'infrastructure institutions' of virtual worlds. The paper discusses policy and governance implications (consumer protection, competition, security, and interoperability) and outlines opportunities for medium-sized enterprises: new channels of demand, experimental business models, and faster scaling through digital platforms, while also pointing to risks of dependency on dominant ecosystems and rent extraction. The results may be used to refine research agendas and to design pragmatic institutional measures that increase the sustainability of digital markets and support the growth of medium-sized business in the emerging 'spatial internet' economy.

Keywords: metaverse; institutional economics; platforms; medium-sized business; interoperability; digital identity; reproduction; narrative economy

References

1. Asimov I. I, Robot. New York: Gnome Press, 1950.
2. Ball M. The Metaverse: And How It Will Revolutionize Everything. New York: Liveright Publishing, 2022.
3. European Commission. An EU initiative on Web 4.0 and virtual worlds: a head start in the next technological transition. 2023.
4. European Parliament (EPRS). Virtual worlds, metaverses and the future of the internet: briefing. 2023.
5. Gibson W. Neuromancer. New York: Ace Books, 1984.
6. Heilig M. Sensorama Simulator. US Patent US3050870A. 1962.
7. Krueger M. Artificial Reality II. Addison-Wesley, 1991 (describes Videoplace and early interactive environments of the 1970s-1980s).
8. Lanier J. Dawn of the New Everything: Encounters with Reality and Virtual Reality. New York: Henry Holt and Company; 2017.
9. Lem S. Summa Technologiae. Krakow: Wydawnictwo Literackie, 1964 (Russian translation: Lem S. Summa technology).
10. Marx K. Das Kapital. Kritik der politischen konomie. Band II: Der Zirkulationsprozess des Kapitals. Hamburg: Otto Meissner; 1885.
11. Munger M. Tomorrow 3.0: Transaction Costs and the Sharing Economy // Economic Sociology. 2019. Vol. 20. No. 5. pp. 74–97.
12. Negroponte N. Being Digital. New York: Alfred A. Knopf, 1995.
13. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
14. O'Hara K., Hall W. Four Internets: Data, Geopolitics, and the Governance of Cyberspace. Oxford: Oxford University Press, 2021.
15. OECD (2025). An immersive technologies policy primer. OECD Digital Economy Papers, No. 373. OECD Publishing, Paris. DOI: 10.1787/cf39863d-en.
16. Ostrom E. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
17. Polanyi K. The Great Transformation. New York: Farrar & Rinehart, 1944.
18. Rodrik D. Economics Rules: The Rights and Wrongs of the Dismal Science. New York: W.W. Norton, 2015.
19. Shiller RJ. Narrative Economics: How Stories Go Viral and Drive Major Economic Events. Princeton, NJ: Princeton University Press; 2019.
20. Stephenson N. Snow Crash. New York: Bantam Books, 1992.
21. Sutherland I. The Ultimate Display. Proceedings of the IFIP Congress, 1965.
22. Sutherland I., Sproull R. A head-mounted three-dimensional display. Proceedings of the Fall Joint Computer Conference, 1968.
23. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill, 1995.
24. Williamson O. The Economic Institutions of Capitalism. New York: Free Press, 1985.
25. Adamchuk N.G. Digital Addiction and Cyber Vulnerabilities // Insurance Business. 2024. No. 10 (379). Pp. 31–34.
26. Auzan A.A. The Economy of Everything: How Institutions Shape Our Lives. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2013.
27. Bostoganashvili E.R. Features and Prospects for the Development of the Metaverse Concept // Economy: Yesterday, Today, Tomorrow. 2024. Vol. 14. No. 4–1. Pp. 710–717.

28. Vafin A.M. The Phenomenon of the Metaverse in the Context of Business Practices and Political Management // Issues of Media Business. 2022. Vol. 1. No. 1. Pp. 51–57.

29. Gonenko D.V. Closed Growth: The Phenomenon of the Medium-Sized Business Trap in Russia's Institutional Economy. Economic Development of Russia. 2025; 32(5):4–8.

30. Gonenko D.V. Regional Institutional Differences and Narrative Institutionality in Medium-Sized Business Development: The Digital Aspect. Financial Markets and Banks. 2025; (7):292–298.

31. Kramlikh O.Yu., Mekhonoshina V.O. Metaverse as a Technology Applied in the Digital Transformation of the Economy // Proceedings of the International Scientific and Practical Conf. "Current Issues of Economics, Management, and Law". Smolensk, 2024. Pp. 235–239.

32. Lugachev M.I. New Aspects of the Impact of Intelligent Technologies on Economic Processes in a Firm // Information Society. 2025. No. 5. pp. 2–6.

33. McGuinn I.V. Virtual Metaverse // Cross-Cultural Studies: Education and Science. 2023. Vol. 8. No. 1. pp. 73–79.

34. Malyshkin E.V. Economics of Digital Communication // Bulletin of Tomsk State University. Philosophy. Sociology. Political Science. 2025. No. 85. pp. 21–30.

35. Orekhova S.V., Plakhin A.E. Metaverses: Transition to a New Business Model or Image of the Future? // Manager. 2023. Vol. 14. No. 2. pp. 35–46. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-2-3.

36. Osipov Yu.M. Economy and Digital: Who Will Win? // Philosophy of Economy. 2018. No. 2 (116). Pp. 11–19.

37. Podoprigora A.V. Information and Consciousness: How the "Reality Generator" Works // Scientific Yearbook of the Center for Analysis and Forecasting. 2019. No. 1 (3). Pp. 29–44.

38. Polterovich V.M. Institutional Traps and Economic Reforms // Economics and Mathematical Methods. 1999. Vol. 35. No. 2.

39. Savchenko A.V., Segal A.P. Metaverse – What's It in Russian? On the Construction of the Russian Sector of the Metaverse // Artificial Societies. 2021. Vol. 16. No. 4. DOI: 10.18254/S207751800017910-0.

40. Segal A.P., Kostikova A.A. Philosophical Problems of the Metaverse. How Real is the Virtual World and How Virtual is the Real World? // Artificial Societies. 2022. Vol. 17. No. 3.

41. Semenyuta B.E. The Metaverse as a Quintessence tion of modern problems of intellectual property law // Patents and licenses. Intellectual rights. 2024. No. 9. Pp. 57–63.

42. Khudeev V. Yu. Metaverse as an information technology influencing the global economy // Proceedings of the international scientific and practical conf. "Topical issues of economics and management in the context of digitalization". Smolensk, 2023. Pp. 472–477.

43. Chekletsov V.V. Philosophical and socio-anthropological problems of convergent development of cyber-physical systems (blockchain, Internet of things, artificial intelligence) // Philosophical problems of information technology and cyberspace. 2016. No. 1 (11). Pp. 65–78.

44. Shastitko A.E. On the methodology of institutional studies. Voprosy Ekonomiki. 2016. No. 8.

Особенности управления инвестиционными проектами инженерной защиты территории

Журавлев Павел Анатольевич,
кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры промышленного менеджмента, НИТУ МИСИС
E-mail: tous2004@mail.ru

Для формирования современной комфортной городской среды необходима разработка комплексной (пространственной) организации территории. Важной составляющей в комплексной (пространственной) организации территории является инженерная защита зданий, сооружений и территорий, обеспечивающая реализацию инфраструктурного строительства, органичное размещение строительных объектов в экосистеме с сохранением её природных взаимосвязей, защита построенных и строящихся объектов от опасных природных воздействий, а также защита населения от риска возникновения возможных последствий внедрения в экосистему в результате нарушения природных процессов в ходе строительства.
Цель работы – сформулировать принципы (условия) и требования принятия решений по устройству инженерной защиты территории и объектов строительства, обеспечивающие долговременную и безопасную их эксплуатацию, возможность реализации реинжиниринга в пространственной организации (развитии) территории.
Рассмотрено действующее законодательство в градостроительной сфере деятельности, согласно которому закреплен принцип эффективного использования территории, осуществляемый в виде деятельности по подготовке и утверждению документации по планировке территории для размещения объектов капитального строительства, инженерной инфраструктуры, а также по архитектурно-строительному проектированию, строительству, реконструкции указанных объектов. Определен состав мероприятий и сооружений инженерной защиты территорий зданий и сооружений на стадии территориального планирования и планировки территории, архитектурно-строительного проектирования, а также подготовки площадки строительства. Сформулированы принципы (условия) и требования по устройству инженерной защиты территории и объектов строительства, выполнение которых позволяет обеспечить реализацию реинжиниринга в пространственной организации (развитии) территории. Отмечена необходимость комплексного подхода к устройству инженерной защиты на каждом этапе планирования, проектирования и освоения территории, в основу которого закреплена вариативная проработка проектных решений, оптимизация проектирования, оценка предотвращенного ущерба, обоснование инвестиций и предварительный расчет укрупненной ориентировочной стоимости.

Ключевые слова: реинжиниринг; территориальное планирование, планировка территории, архитектурно-строительное проектирование, инженерная защита территорий и объектов, управление инвестиционными проектами инженерной защиты.

Введение

Успешность развития национальной экономики и благополучие населения Российской Федерации напрямую связаны с обеспечением безопасности, эффективности освоения территорий, качества среды в городах и сельских населенных пунктах. Значительная часть жителей России проживают в стесненных условиях и нуждаются в увеличении жилой площади, одновременно сталкиваясь с проблемами нехватки объектов общественно-деловой, торговой и культурно-досуговой инфраструктуры, низкой транспортной доступностью городских и поселковых территорий, заторами на дорогах, дефицитом автостоянок, нехваткой парков, скверов, низким качеством озеленения и благоустройства, неблагоприятной экологической обстановкой, шумовыми, промышленными, транспортными и атмосферными загрязнениями. По состоянию на 2023 год площадь домов, признанных аварийными, составляла более 23 млн кв.м., в аварийном жилье проживало более 1,3 млн. человек, а ежегодный прирост аварийного жилья составляет 2,7 млн. кв.м. ежегодно. От момента признания дома аварийным с необходимостью требуемого обследования, исполнения установленных процедур и регламентов, до отселения жителей проходит 5–10 лет. Данная тенденция к 2030 году приведет к значительному увеличению аварийного жилья в объеме более 40 млн. кв.м. Вместе с тем планируемые инвестиции по действующей программе расселения жителей из аварийного жилья при условии выделения 309 млрд. руб. к 2030 году позволят расселить около 4,86 млн. кв.м.

Стратегия пространственного развития Российской Федерации ставит своей основной целью достижение устойчивого и сбалансированного пространственного развития государства, направленного на сокращение межрегиональных различий в уровне и качестве жизни населения, ускорение темпов экономического роста и технологического развития, а также обеспечение национальной безопасности страны.

Основными задачами реализации национального проекта «Жилье и городская среда», являются эффективное использование земель, увеличение объема жилищного строительства, комплексное развитие городов и других населённых пунктов, сокращение непригодного для проживания жилищного фонда, создающего условия реализации программ реновации, а также возможности последующего реинжиниринга как локальных объектов капитального строительства, так территорий и застройки в целом. Результатом реализации указанных задач является формирование комфортной и безопасной среды жизни.

Важнейшим элементом пространственного развития государства, в части организации освоения территорий и развития населенных пунктов является инженерная защита территории, зданий и сооружений, как элемент инфраструктурного строительства, обеспечивающая органичное размещение планируемых объектов в экосистеме с сохранением её природных взаимосвязей, безопасность строящихся, построенных и эксплуатируемых объектов относительно влиянию на них опасных природных воздействий и явлений, а также защиту населения от риска возникновения возможных негативных последствий из-за нарушения природных процессов в ходе масштабного освоения территорий и возведения объектов.

Как следствие, комплекс мероприятий инженерной защиты зданий, сооружений и территорий занимает важное место в развитии городской среды, является неотъемлемой частью работ, выполняемых при реализации инфраструктурных проектов, пространственном развитии территорий, из-за чего данный контекст приобретает сложную структуру, охватывающую все направления деятельности (социально-экономические, экологические, инвестиционные) [1–5].

Цель работы – сформулировать принципы и требования принятия решений по устройству инженерной защиты территории и объектов строительства, обеспечивающие долговременную и безопасную их эксплуатацию, возможность реинжиниринга в пространственной организации (развитии) территории и застройки.

Результаты исследования

Современные требования устойчивого развития территорий включают необходимость оценки воздействия на окружающую среду техногенных нагрузок, вместе с тем градостроительные решения, принятые без учета динамики свойств территории только на основе социально-градостроительных и технико-экономических требований приводят

к противоречию с природно-территориальными условиями, материализующимся в виде опасных и чрезвычайных ситуаций природного характера.

Достаточно распространенным негативным проявлением антропогенного воздействия на природную среду, характеризующимся значительным распространением, длительностью и масштабом наносимых потерь, является подтопление селитебных территорий. На фоне отсутствия жестких требований градостроительных регламентов к документации территориального планирования и качественной проектной документации, основными причинами возникновения подтоплений являются повышение уровня грунтовых вод, отсутствие требуемой инженерной защиты, отсутствие ливневой канализации в населенных пунктах, бесконтрольное нарушение ландшафта, рост урбанизации и застройки, сопровождающийся увеличением водонепроницаемых покрытий [8–10].

Большинство населенных пунктов Российской Федерации находится под влиянием опасных природных явлений и неблагоприятных условий погоды.

К примеру, по данным Росстата в последнее десятилетие опасные гидрологические явления, сильные дожди, снегопады, крупный град занимают более трети от общего числа природных чрезвычайных ситуаций, прошедших на территории Российской Федерации.

Наибольшим воздействиям насыщенных влагой воздушных масс подверглись территории Дальневосточного и Южного федеральных округов, Иркутской области. Районы с наибольшим риском сильных ливней, дождей сосредоточены на территориях, где высокая интенсивность осадков сочетается с большой плотностью населения, промышленных и хозяйственных объектов [10–14].

Данные за более длительный период проведения наблюдений свидетельствуют о приросте частоты опасных и неблагоприятных гидрометеорологических явлений природы. Кроме того, отмечается рост опасных гидрометеорологических явлений погоды, увеличивающих наносимый ущерб населению, а также отраслям экономики, включая сельское хозяйство, электроэнергетику, предприятия автотранспортной отрасли, жилищно-коммунальное хозяйство [15].

С точки зрения интенсивности воздействия опасных природных явлений и неблагоприятных условий погоды на социально-экономическую систему наиболее неблагоприятными экономическими районами является Северо-Кавказский, Дальневосточный регионы.

Трагическим примером влияния опасных природных явлений и неблагоприятных условий погоды на социально-экономическую систему являются произошедшие в 2019 году катастрофические затопления населенных пунктов Иркутской области с жертвами среди населения, подтоплением сотен населенных пунктов, разрушением десятков тысяч строений, (большая часть которых не подлежала восстановлению и дальнейшему использованию) и многомиллиардным экономическим ущербом. Следует отметить, что ранее в 2013 году произошло не менее масштабное катастрофическое наводнение в Амурской, Магаданской областях, Республике Саха (Якутия), Приморском и Хабаровском краях, а также в Еврейской автономной области с сопоставимыми разрушениями и экономическим ущербом. В тоже время восстановительные мероприятия на данных, подверженных катастрофическим воздействиям территориях, осуществляются без учета требований долгосрочности и безопасности эксплуатации восстанавливаемых объектов, их реинжиниринга, и как следствие оставляют существенные риски в использовании этих территории и застройки.

Отдельно следует отметить, что техногенное воздействие, включающее несанкционированное складирование отвалов грунта на склонах и их подрезку, неконтролируемое перераспределение поверхностного и подземного стока, строительное освоение прибрежной (склоновой) территории, усиливает негативное влияние неблагоприятных гидрологических явлений на активность оползней и селей [16–18].

Как следствие, с учетом изменения климата, возрастающая техногенная нагрузка на склоны, низкая естественная (природная) устойчивость территории (снижение прочностных характеристик грунтов) провоцирует под воздействием гидрологических явлений деформацию грунтов, что приводит к опасным негативным последствиям для человека, объектов хозяйства и окружающей среды.

Технические (инженерные) и организационные решения обеспечения инженерной защиты территории, так или иначе, направлены на урегулирование одноименных проблем, возникающих в процессе управления территориальным планированием, проектированием, строительством, эксплуатацией, и должны предотвратить негативное воздействие опасных геологических, экологических и иных процессов на земельный участок и находящиеся на нем здания и сооружения.

Технические (инженерные) решения обеспечения инженерной защиты территории регламентируются положениями нормативно-технической документации (НТД), действующей в строительстве и в которой устанавливаются требования к их формированию и документальному отображению (рисунок 1).

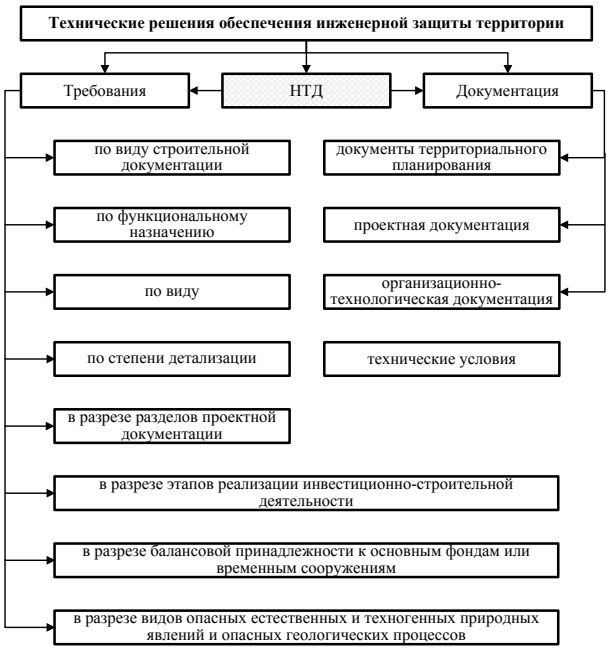


Рис. 1. Требования к техническим решениям обеспечения инженерной защиты территории и их документальное отображение

Необходимость комплексного подхода к устройству инженерной защиты на каждом этапе планирования, проектирования и освоения территории требует подготовки схемы инженерной защиты, включающей генеральные, локальные и специальные схемы с целью вариативной проработки технических (инженерных) решений, оптимизации процесса проектирования, оценки предотвращенного ущерба, обоснования инвестиций и предварительного расчета укрупненной ориентировочной стоимости.

Приведенным требованиям должен соответствовать перечень документов, которые можно группировать следующим образом:

1) документация территориального планирования;
2) градостроительная и проектная документация;
3) организационно-технологическая документация;
4) технические условия (в том числе и специальные).

Как уже отмечалось, содержательную основу указанных видов документации составляют инженерные (технические) решения. В соответствии с выбранной предметной областью исследования наибольший интерес представляют организационно-технологические решения обеспечения инженерной защиты территории, связанные с непосредственным производством работ. Они формируются последовательно на всех этапах жизненного цикла, однако имеют на них свои специфические особенности.

Организационно-технологические решения обеспечения инженерной защиты территории по своему определению являются результатом профессиональной деятельности соответствующих специалистов, обладающих определенными компетенциями. Причем из-за изменения набора решаемых задач на этапах жизненного цикла объекта капитального строительства (ОКС) меняется профессиональный и квалификационный состав этих специалистов.

В этой связи можно установить следующие основные этапы (рисунок 2) и определить для них характерные результаты инженерной деятельности в контексте инженерного менеджмента:

1. Этап территориального планирования. Результатом данного этапа являются схемы и документы соответствующего уровня территориального планирования (регионального, местного и т.д.);

2. Этап проектирования. В зависимости от масштаба и уровня решаемых задач результатом профессиональной деятельности в рамках данного этапа может быть градостроительная документация (генпланы, схемы застраивания, градостроительные регламенты) или проектная документация по строительству инженерной защиты конкретной территории;

3. Этап производства работ. Понимание задач непосредственного возведения запроектированного сооружения, способность и готовность выполнить данные работы неразрывно связаны с разработкой организационно-технологической документации (ППР, ТК, ПОР), позволяющие достичь намеченные ТЭП и обеспечить необходимое качество инженерной защиты;

4. Этап эксплуатации. Результатом задач, решаемых в рамках этого этапа, могут быть: эксплуатационная документация, определяющая техническое состояние объекта капитального строительства и организационно-технологическая документация, необходимая для выполнения ремонтно-восстановительных работ, а также планирование потенциальных мероприятий реинжиниринга территории и объектов.

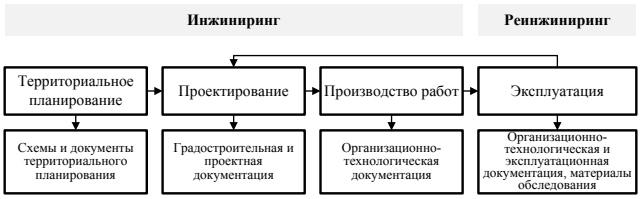


Рис. 2. Этапность формирования инженерных решений защиты территории

Рассматривая предложенную этапность решения технических (инженерных) задач, можно отнести этапы 1–3 и частично этап 4 (применительно к производству ремонтно-восстановительных и строительных работ) к предметной области инжиниринга, а этап 4, в части преобразования уже существующих инженерных решений объекта капитального строительства с целью улучшения его технико-экономических показателей, на основе объективно сформировавшейся потребности в трансформации территории, застройки – к предметной области реинжиниринга. Следуя логике рассуждения, реинжинирингу могут быть подвержены технические (инженерные) решения территории (земельного участка), застройки и непосредственно объекты инженерной защиты [6, 7].

Следует отметить определенные закономерности и особенности данных видов реинжиниринга. Так применительно к ОКС (их совокупности – застройке) реинжиниринг почти всегда рассматривается как альтернатива выводу из эксплуатации, ликвидации объекта и утилизации демонтируемых конструкций. Однако это правило теряет смысл относительно территории, в данном случае реинжиниринг является единственным приемлемым исходом. Он может быть реализован в форме реновации территории или её рекультивации.

Принимая во внимание определение реинжиниринга [6, 7], как качественного преобразования территории, застройки, ОКС, необходимо установить основания возникновения потребности в его реализации (рисунок 3).

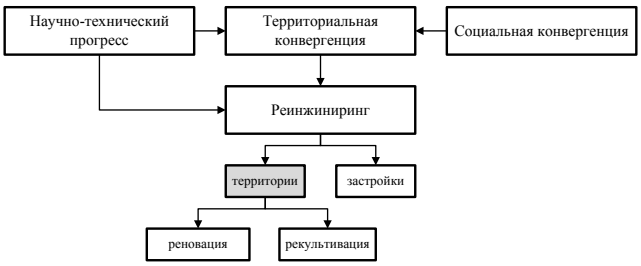


Рис. 3. Схема оснований возникновения потребности в реинжиниринге территории и застройки

Как уже отмечалось выше, реинжиниринг является безальтернативным развитием событий относительно использования земельного участка, вместе с которым трансформируются и технические решения инженерной защиты. Подобное развитие вызвано, с одной стороны, научно-техническим прогрессом, обуславливающим появление новых материалов и технологий с более высокими техническими и экономическими характеристиками или даже не имеющих на данный момент аналогов. С другой стороны, побудительным мотивом является конвергенция, обладающая определенной группировкой и иерархичностью проявления. В рассматриваемом в статье контексте представляется целесообразным отметить её социальную и территориальную разновидности. Данные явления как следствие определяют появление новых требований, которые подчас могут иметь нормативное закрепление.

По указанным причинам качественное изменение технических решений инженерной защиты территории, становится объективной потребностью, а их реализация связана с реинжиниринговыми мероприятиями, направленными не только непосредственно на земельный участок, но и на его застройку или даже на отдельный ОКС. При указанной разнородности реинжиниринговых мероприятий очевидно необходимо обеспечение единого вектора в их осуществлении, который должен быть задан на этапе территориального планирования и закреплен в градостроительном регламенте.

В этой связи возможными вариантами реинжиниринга территории следует определить рекультивацию и реновацию. Если в первом случае нормативно установлена терминологическая идентификация рекультивации, а также её порядок, этапность и состав, то во втором случае ничего подобного нет, что требует дополнительного нормативного регулирования.

Можно предложить следующее определение реновации территории (земельного участка), под которой понимается качественное преобразование планировочных, инженерно-инфраструктурных решений, а также изменение функционального назначения земельного участка. В отличие от реновации рекультивация определяется как восстановление земельного участка при неизменности его функционального назначения.

Осуществление реинжиниринга территории может предполагать последовательное проведение мероприятий рекультивации, затем реновации. Данное положение может стать направлением последующих исследований в рамках выбранной предметной области.

Следует отметить, что перед участниками инвестиционно-строительного процесса на стадии проектирования стоит сложная задача поиска компромисса между требованиями многочисленных технических регламентов и предельными показателями стоимости проектируемых объектов капитального строительства (зданий и сооружений), не включающими условия обеспечения инженерной защиты территории, которые потенциально могли быть учтены в документации территориального планирования, градостроительного зонирования и планировки территории.

В подобных условиях поиска компромисса крайне опасным для последующей эксплуатации объектов капитального строительства является тот случай, когда верх одерживает не расчетно-техническое обоснование необходимости обеспечения инженерной защиты территории, а административные барьеры, обуславливающие минимизацию финансирования конкретных проектируемых объектов. Во многом это усиливает негативные последствия регулярно происходящих катастрофических природных явлений и не позволяет использовать нормативный (регламентный) временной потенциал зданий и сооружений с учетом возможного их реинжиниринга.

Выводы

Технические решения инженерной защиты территории и организационные аспекты их формирования на разных этапах жизненного цикла имеют свои специфические особенности относительно содержательной и процедурной сторон. Одним из таких аспектов является потребность в реинжиниринговых мероприятиях, направленных на качественное преобразование существующих технических решений, побудительными мотивами которой служат научно-технический прогресс и конвергенция. Вне зависимости от побуждения результатом реинжиниринга территории должно стать формирование комфортной и безопасной среды жизнедеятельности, в основе которой лежат принципы концепции устойчивого развития территорий.

Отмечена необходимость комплексного подхода к устройству инженерной защиты на каждом этапе планирования, проектирования и освоения территории, в основу которого закреплена вариативная проработка проектных решений, оптимизация проектирования, оценка предотвращенного ущерба, обоснование инвестиций и предварительный расчет укрупненной ориентировочной стоимости.

Литература

1. Клочков В.В. Взаимосвязь стратегий научно-технического и пространственного развития России // Россия: тенденции и перспективы развития. 2019. № 14–1. С. 101–106.

2. Колмакова Е.М., И.Д. Колмакова, Н.А. Дегтярева Пространственное развитие региона в контексте стратегии социально-экономического роста // Вестник ЧГУ. 2018. № 3 (413) Вып. 60. С. 30–37.

3. 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.

4. Курушина Е.В., Петров М.Б. Критерии успешности проектов пространственного развития на основе межрегиональной интеграции // Экономика региона. 2018. Т. 14, Вып. 1. С. 176–189.

5. Андреев А.В. Перспективы пространственного развития Приморского края // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2018. Т. 7. № 2 (23). С. 22–26.

6. Сборщиков С.Б., Маслова Л.А., Журавлев П.А. Реинжиниринг в строительстве // DOI: 10.33622/0869-7019.2019.07.71-76. Промышленное и гражданское строительство. 2019. № 7. С. 71–76.

7. Сборщиков С.Б., Маслова Л.А. Реинжиниринг объектов капитального строительства и реинжиниринг технологических процессов // DOI: 10.22227/1997-0935.2019.10.1321-1330/ Вестник МГСУ. 2019. Т. 14. Вып. 10. С. 1321–1330.

8. Фалеев М.И., Черных Г.С., Старостин А.С. Оценка опасностей и угроз, обусловленных катасрофическими наводнениями, и предложения по защите населения и территорий от них // Стратегия гражданской защиты: проблемы и исследования. 2014. Т. 4. № 1. С. 18–32.

9. Авакян А.Б., Истомина М.Н. Природные и антропогенные причины наводнений // Стратегия гражданской защиты: проблемы и исследования. 2013. Т. 3. № 1.С. 269–281.

10. Белоусова А.П. Оценка рисков подтопления территорий подземными водами при наводнениях // Водные ресурсы. 2011. Т. 38. № 1. С. 30–38.

11. Тимофеева С.С., Эглит В.Э., Морозова О.В. Мониторинг наводнений на территории Иркутской области на основе ретроспективного анализа // Вестник ИрГТ У. 2011. № 9 (56). С. 82–89.

12. Кузьмина Ж.В., Трешкин С.Е. Климатические изменения в бассейне Амура и их влияние на экосистемы // Экосистемы: экология и динамика. 2018. Т. 2. № 4. С. 5–60.

13. Разумов В.В., Разумова Н.В., Пчелкин В.И. Масштабы и опасность наводнений в Сибирском регионе России // Наука. Инновации. Технологии. 2015. № 4. С. 103–144.

14. Белякова А.Ю., Вашукевич Е.В., Иваньо Я.М. Петрова С.А. Тенденции изменчивости природных событий Юга Восточной Сибири // Вестник ИрГТ У. 2014. № 10 (93). С. 80–85.

15. Крестин Б.М., Мальнева И.В. Активность оползневого и селевого процессов на территории Большого Сочи и ее изменения в начале XXI века // Геоэкология. 2015. Вып. 1. С. 21–29.

16. Латыпова В.З., Мухаметшин Ф.Ф., Горшкова А.Т. Оползень в г. Ульяновск 05.04.2016 как классический пример техногенной катастрофы природно-техногенной системы правобережья р. Волга (http: // ulpressa.ru/ 2016/04/20/809050).

17. Мальнева И.В. Природные катастрофы, связанные с опасными геологическими процессами и их прогнозирование // Жизни Земли. 2017. № 39 (1). С. 12–25.

18. Брылев В.А., Корхова Ю.А. Древние и современные оползни Нижнего Поволжья и факторы их образования / Геоморфология. 2010. № 4. С. 37–47.

FEATURES OF MANAGEMENT OF INVESTMENT PROJECTS OF ENGINEERING PROTECTION OF THE TERRITORY

Zhuravlev P.A.
National University of Research and Technology, Kurchatovskij institut

To create a modern comfortable urban environment, it is necessary to develop an integrated (spatial) organization of the territory. An important component in the complex (spatial) organization of the territory is the engineering protection of buildings, structures and territories, ensuring the implementation of infrastructure construction, the organic placement of construction sites in the ecosystem while preserving its natural interconnections, the protection of constructed and under construction facilities from dangerous natural influences, as well as the protection of the population from the risk of possible consequences of introduction into the ecosystem as a result of violations natural processes during construction.

The purpose of the work is to formulate the principles (conditions) and requirements for decision–making on the engineering protection of the territory and construction sites, ensuring their long-term and safe operation, the possibility of implementing reengineering in the spatial organization (development) of the territory.

The current legislation in the urban planning sphere is considered, according to which the principle of effective use of the territory is fixed, carried out in the form of activities for the preparation and approval of documentation on the planning of the territory for the placement of capital construction facilities, engineering infrastructure, as well as architectural and construction design, construction, reconstruction of these facilities. The composition of measures and structures for the engineering protection of buildings and structures at the stage of territorial planning and planning of the territory, architectural and construction design, as well as the preparation of the construction site has been determined. The principles (conditions) and requirements for the engineering protection of the territory and construction sites are formulated, the implementation of which allows for the implementation of reengineering in the spatial organization (development) of the territory. It is noted that there is a need for an integrated approach to engineering protection at each stage of planning, design and development of the territory, which is based on a variable elaboration of design solutions, design optimization, assessment of prevented damage, justification of investments and a preliminary calculation of the aggregated estimated cost.

Keywords: reengineering; territorial planning, territory planning, architectural and construction design, engineering protection of territories and facilities, management of investment projects of engineering protection.

References

1. Klochkov V.V. Vzaimosvyaz' strategij nauchno-tekhnicheskogo i prostranstvennogo razvitiya Rossii [Interrelation of strategies of scientific and technical and spatial development of Russia]. Rossiya: tendencii i perspektivy razvitiya. 2019. no. 14–1. pp. 101–106. (In Russian).

2. Kolmakova E.M., I.D. Kolmakova, N.A. Degtyareva Prostranstvennoe razvitie regiona v kontekste strategii social'no-ekonomicheskogo rosta [Spatial development of the region in the context of the socio– economic growth strategy]. Vestnik CHGU. 2018. № 3 (413), issue 60. pp. 30–37. (In Russian).

3. Kolmakova I. D., Kolmakova E.M., Silincev V.S., Garipov R.I. Territorial'noe planirovanie sbalansirovannogo socio-ekologo-ekonomicheskogo razvitiya [Territorial planning of balanced socio-ecological and economic development]. Upravlenie sbalansirovannym razvitiem territorial'nyh sistem: voprosy teorii i praktiki.. CHelyabinsk, 2016. pp. 250–291. (In Russian).

4. Kurushina E.V., Petrov M.B. Kriterii uspeshnosti proektov prostranstvennogo razvitiya na osnove mezhregional'noj integracii [Criteria for success of spatial development projects based on interregional integration]. Ekonomika regiona. 2018. T. 14, issue 1. pp. 176–189. (In Russian).

5. Andreev A.V. Perspektivy prostranstvennogo razvitiya Primorskogo kraya [Prospects for spatial development of the Primorsky territory]. Azimut nauchnyh issledovanij: ekonomika i upravlenie. 2018. vol. 7. no. 2 (23). pp. 22–26. (In Russian).

6. Faleev M.I., CHernyh G.S., Starostin A.S. Ocenka opasnostej i ugroz, obuslovlennyh katasroficheskimi navodneniyami, i predlozheniya po zashchite naseleniya i territorij ot nih [Assessment of hazards and threats caused by catastrophic floods and proposals for protecting the population and territories from them]. Strategiya grazhdanskoj zashchity: problemy i issledovaniya. 2014. vol. 4. no. 1. pp. 18–32. (In Russian).

7. Avakyan A.B., Istomina M.N. Prirodnye i antropogennye prichiny navodnenij [Natural and anthropogenic causes of floods]. Strategiya grazhdanskoj zashchity: problemy i issledovaniya. 2013. vol. 3. no. 1. pp. 269–281. (In Russian).

8. Belousova A.P. Ocenka riskov podtopleniya territorij podzemnymi vodami pri navodneniyah [Assessment of the risks of flooding of territories with groundwater during floods]. Vodnye resursy. 2011. vol. 38. no. 1. pp. 30–38. (In Russian).

9. Timofeeva S.S., Eglit V.E., Morozova O.V. Monitoring navodnenij na territorii Irkutskoj oblasti na osnove retrospektivnogo analiza [Flood monitoring in the Irkutsk region based on a retrospective analysis]. Vestnik IrGT U. 2011. no. 9 (56). pp. 82–89. (In Russian)

10. Kuz'mina ZH.V., Treshkin S.E. Klimaticheskie izmeneniya v bassejne Amura i ih vliyanie na ekosistemy [Climate changes in the Amur basin and their impact on ecosystems]. Ekosistemy: ekologiya i dinamika. 2018. vol. 2. no. 4. pp. 5–60. (In Russian)

11. Razumov V.V., Razumova N.V., Pchelkin V.I. Masshtaby i opasnost' navodnenij v Sibirskom regione Rossii [Extent and risk of flooding in the Siberian region of Russia]. Nauka. Innovacii. Tekhnologii. 2015. no. 4. pp. 103–144. (In Russian).

12. Belyakova A.YU., Vashukevich E.V., Ivan'o YA.M. Petrova S.A. Tendencii izmenchivosti prirodnyh sobytij YUga Vostochnoj Sibiri [Trends in variability of natural events in the South of Eastern Siberia]. Vestnik IrGT U. 2014. no. 10 (93). pp. 80–85. (In Russian).

13. Krestin B.M., Mal'neva I.V. Aktivnost' opolznevogo i selevogo processov na territorii Bol'shogo Sochi i ee izmeneniya v nachale XXI veka [Landslide and mudslide activity on the territory of Greater Sochi and its changes at the beginning of the XXI century]. Geoekologiya. 2015. issue 1. pp. 21–29. (In Russian).

14. Latypova V.Z., Muhametshin F.F., Gorshkova A.T. Opolzen' v g. Ul'yanovsk 05.04.2016 kak klassicheskij primer tekhnogennoj katastrofy prirodno-tekhnogennoj sistemy pravoberezh'ya r. Volga [Landslide in Ulyanovsk 05.04.2016 as a classic example of a man– made disaster of the natural and man-made system of the right Bank of the Volga river](http: // ulpressa.ru/ 2016/04/20/809050). (In Russian).

15. Mal'neva I.V. Prirodnye katastrofy, svyazannye s opasnymi geologicheskimi processami i ih prognozirovanie [Natural disasters associated with dangerous geological processes and their prediction]. ZHizni Zemli. 2017. no. 39 (1). pp. 12–25. (In Russian).

16. Brylev V.A., Korhova YU.A. Drevnie i sovremennye opolzni Nizhnego Povolzh'ya i faktory ih obrazovaniya [Ancient and modern landslides of the Lower Volga region and factors of their formation]. Geomorfologiya. 2010. no. 4. pp. 37–47. (In Russian).

17. Konyushkov V.V. Inzhenernaya zashchita territorii ot sklonovyh processov s uchetom prirodnyh uslovij i tekhnogennyh vozdejstvij [Engineering protection of the territory from slope processes taking into account natural conditions and man– made impacts]. Vestnik grazhdanskih inzhenerov. 2017. no. 2 (61) pp. 137–142. (In Russian)

18. Belov A.A., Kiryushin A.V., Maskajkin V.N. Inzhenernaya podgotovka gorodskoj territorii pri podtoplenii [Engineering preparation of the city territory in case of flooding]. Nauchnoe obozrenie. Razdel II. Nauka i praktika. 2017. no. 1. pp. 1–13. (In Russian).

Поколения умных городов как современные этапы цифровой трансформации городской экономики

Зотов Никита Евгеньевич,
аспирант, кафедра экономики предприятия, предпринимательства и инноваций, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет»
E-mail: k.ita@mail.ru

Статья посвящена рассмотрению поколений умных городов через призму цифровой трансформации городской экономики. Целью исследования является определение характерных черт каждого поколения умных городов. Была рассмотрена теория поколений умных городов, каждый из этапов сопоставлен с моделью цифровой трансформации. Проведена систематизация ключевых характеристик каждого поколения: технологической базы, способов участия бизнеса, муниципалитетов и граждан, экономические модели. Для наиболее точного и полного понимания приведены примеры реальных городов: российского и международного опыта. Проведен анализ недостатков каждого этапа и того, как следующее поколение решает эти проблемы. Представлена аналитическая таблица, позволяющая сопоставить поколения по основным параметрам и относить города к различным поколениям. На современном этапе становления отмечается такой существенный фактор, как цифровое доверие, которое редко используется в исследованиях, посвященных цифровой трансформации городов. В заключение было обобщен проведенный анализ поколений, а также обозначен потенциал для будущих исследований, посвященных четвертому поколению умных городов.

Ключевые слова: цифровая трансформация, умный город, поколения умных городов, совместное создание ценности, город как платформа.

Введение

Экономическая конкуренция различных стран и регионов все больше строится на современных цифровых технологиях. Города, аккумулирующие человеческий, финансовый, социальный капиталы на ограниченной территории, являются основой социально-экономического развития. В связи с чем городская экономика требует обладает значительным интересом для исследования. Вне зависимости от административно-территориального деления страны города являются важнейшим элементом экономического пространства территорий.

Уже с 1980-х гг. по 2010-е гг. происходит массовая цифровизация городов, повсеместное появление электронной техники у общества привело к созданию первых виртуальных сообществ, появилась возможность проводить единовременную работу офисов, расположенных в разных городах и странах, процесс цифровой коммуникации ускорился в миллионы раз, а также появились цифровые платформы, объединяющие на своей странице различные группы пользователей и способствующих их объединению. Тогда же активно выдвигались гипотезы о том, что информация стала четвертым фактором производства.

Умный город является логическим продолжением предыдущих технологических трендов, интегрируя всю ранее построенную инфраструктуру, созданные и внедренные цифровые решения, а также уже аккумулированные данные в одну единую экосистему, что способствует еще большему экономическому развитию городов [11]. Технологии используются не только для того, чтобы ускорять коммуникацию между всеми членами общества, но также и для экономических, социальных и экологических целей, изменяет подходы к градостроительству и архитектуре, а на первое место выходит устойчивое развитие. Можно предположить, что за умными городами последует следующая ступень развития, однако в науке нет единого представления о том, какими будут города будущего.

В связи с этим стоит внимательно рассмотреть теорию поколений развития городов. Это позволит оценить современный этап развития городской экономики, как в свое время оценивали города во времена промышленной революции. А также спрогнозировать возможные характеристики городов будущего, используемые в них цифровые технологии, определить место человека и технологий, степень зрелости цифровой среды, соотнести существующие города к каждому из поколений и т.д.

Современный научный дискурс сводится к тому, что на современном этапе развития технологий и общества города должны становиться умными, логически переходя на следующий этап после того, как стали цифровыми. Поэтому исследование направлено прежде всего на изучение поколений умных городов, а не эволюцию теоретических представлений городов в целом.

Экономист M. Batty и другие исследователи сформулировали наиболее емкое понятие «умного города». Умный город – инвестиции в котором в человеческий и социальный капитал, традиционную (транспорт) и современную коммуникационную инфраструктуру способствуют устойчивому экономическому росту и высокому качеству жизни при разумном управлении природными ресурсами на основе партисипативного управления [2]. Можно заметить, что современное определение умного города соответствует целям устойчивого развития. Отдельное внимание посвящено тому, что инвестиции должны быть направлены на экономический рост и высокое качество жизни, то есть способствовать социально-экономическому развитию. Это одна из важнейших задач любого современного города. А также город должен разумно управлять природными ресурсами, располагающимся на своей территории. Таким образом, города должны соответствовать целям устойчивого развития. И умные города не являются исключением.

Основное содержание исследования

Умный город 1.0. Технологическая стадия цифровой трансформации города

Первые проекты умных городов реализовывались практически полностью с помощью ресурсов транснациональных технологических компаний, которые стремились поставить и внедрить максимальное количе-

ство собственных решений и извлекать из этого прибыль. Крупнейшими инвесторами в 2000-е годы являлись американские компании IBM и CISCO. Умные города первого поколения отводили первостепенное значение технологическим инновациям, но при этом упускали такой немаловажный аспект, как взаимодействие города со своими жителями. Одним из примеров таких городов в настоящее время является Иннополис. А такие города как Амстердам, Барселона, Лондон, Москва относились к этому поколению некоторое время, пока не стали умными городами второго поколения.

С экономической и технологической точек зрения Умный город 1.0 направлен на снижение издержек на содержание инфраструктуры и оказание муниципальных услуг. Но технологический аспект имел большее значение при проектировке новых городов или цифровой трансформации уже существующих. Поэтому, например, при оценке эффективности таких городов использовались существующие подходы из менеджмента: изменение времени обслуживания, изменение времени в пути. А степень цифровой трансформации рассматривалась через количественные показатели: количество камер видеофиксации, размещенных на дорогах города, количество сенсоров, установленных на парковочных площадках, количество точек доступа 5G и т.д. Оценка экономических эффектов ограничивалась расчетом сокращенных издержек по каждому из направлений [6].

Ярким примером первого поколения умных городов является проект Songdo International Business District (IBD) в Южной Корее. Это отдельный район в одноименном городе Songdo, в котором реализован пилотный проект района, заранее спроектированного и созданного практически с нуля. Несмотря на небольшую удаленность в 50 километров от столицы Сеул, аэропорта Инчхон и общее качество транспортного сообщения город не удалось полностью населить жителями. Было проинвестировано более 35 миллиардов долларов, чтобы в районе проживало около 40 000 человек. Максимально возможное население с учетом ввода новых жилых мест оценивается примерно в 60 000 человек. Но так как это требует отдельных инвестиций, то можно говорить, что в среднем на одного жителя приходится около 1 миллиарда долларов расходов. Это огромный бюджет даже для крупнейших мегаполисов, которые имеют средства на то, чтобы проектировать с нуля целые районы. А у большинства городов в бюджете нет свободных сопоставимых сумм. С экологической, социальной и экономических точек зрения Songdo IBD действительно можно назвать умным городом: около 40% воды перерабатывается на очистных сооружениях, мусор сортируется и повторно перерабатывается (а излишки уходят на производство электроэнергии), автобусные остановки и станции метро расположены в пределах пешей прогулки от жилых домов, а общая транспортная эффективность позволяет существенно экономить время в пути.

Однако ключевой проблемой Songdo IBD стало отсутствие культурного и исторического наследия, высокая стоимость на недвижимость в настоящее время и отсутствие человеко-ориентированного подхода к проектированию городского пространства. По этой причине этот проект нельзя полноценно отнести ко второму поколению умных городов. С технологической точки зрения город эффективно справляется со своими задачами, однако полностью населить его не удалось, многие владельцы недвижимости не проживают в самом городе, а туристы разово посещают Songdo IBD как технологическую демонстрацию возможностей умного города. Лишь отсутствие вклада в социальное-экономическое развитие не позволяет отнести Songdo IBD ко второму поколению умных городов [5].

Схожую ситуацию можно отметить в Иннополисе. Город тоже построен практически с нуля в живописном месте в Республике Татарстан. С социальной точки зрения в городе есть все необходимое: школы, больницы, университеты, детские сады и т.д. Однако город тоже не удалось населить, на 2025 год в нем проживает около 7 000 человек, хотя при проектировании рассчитывали, что жилых мест должно хватать на 150 000 человек. В целом можно говорить о том, что Умные города 1.0 преимущественно являются городами, созданными с нуля. И в настоящее время не удалось осуществить переход таких городов ко второму поколению. В то время как уже существующие города оперативно осуществляют этот переход. И большинство городов, о которых может идти речь, представляют собой умные города второго поколения [9].

Стоит отметить, что несмотря на то, что Умный город 1.0 относится по типологии к умным городам, он имеет больше общего с цифровым городом. Современная инфраструктура направлена на воспроизведение реальности в цифровой среде посредством датчиков и сенсоров, а также оцифровкой как можно больших процессов в обществе и экономике. При этом, частный бизнес и население городов не получали прямых выгод от внедрения передовых технологий. Неспособность Умного города 1.0 обеспечивать устойчивые и долгосрочные институциональные изменения, стимулировать социально-экономическое развитие подвергалось критике в исследованиях 2010-х годов. Поэтому были существенно пересмотрены оценки к оценке эффективности умных городов. Было уделено большее внимание полноценной цифровой трансформации.

Умный город 2.0. Платформенная стадия цифровой трансформации города

Современные города представляют собой второе поколение умных городов. И в рамках своей цифровой трансформации еще не прошли полный цикл. Поэтому, например, хоть в теории и выделяются умные города третьего поколения, но еще нет города, который полностью попадает во все необходимые критерии. Но на настоящем этапе приоритетом городов является повышение качества жизни горожан. Поставщики технологий работают в партнерстве с муниципалитетами, а благодаря внедрению платформенных решений обеспечивается доступ бизнеса к автоматизированным информационным системам умного города.

Существует несколько моделей цифровой трансформации города, одной из которых является город как платформа. И этот подход является основой второго поколения умных городов. Цифровая инфраструктура способствует разработке и внедрению различных сервисов и приложений, образуя полноценную инновационную экосистему, участниками которой могут быть граждане, бизнес, органы власти и любые другие заинтересованные стороны. На этом этапе закладывается фундамент для построения полноценного партисипативного управления, когда все участники могут разрабатывать новые решения для социально-экономического развития. Об этом подробнее будет указано в следующем разделе.

Существенное отличие при оценке эффективности умных городов второго поколения от первого поколения заключается в том, что оцениваются не только прямые эффекты от цифровизации, но и предпринимаются попытки рассчитать косвенные эффекты. Например, повышение инвестиционной привлекательности города, улучшение логистики, снижение экстерналий, оценка уровня удовлетворенности города со стороны жителей, изменение демографических показателей благодаря умному городу (снижение смертности, повышение продолжительности жизни и т.д.).

В умных городах второго поколения, основное развитие которых происходит с 2010-х гг. по настоящее время, город занимает центральное место, компании лишь являются поставщиками решений, которые используются городскими властями для повышения качества жизни на территории города. В таких городах менее четверти жителей участвуют в управлении городом посредством коммуникации на цифровых платформах, развивается Интернет вещей и экономика совместного потребления, а также подготавливается архитектура для построения единой цифровой экосистемы на уровне города. В некоторой степени к городу второго поколения можно отнести Рио-де-Жанейро, в нем реализована система онлайн-мониторинга оползней в фавелах, построенных на холмах. В настоящее время эта система выросла до полноценного операционного центра, в котором также используются камеры для предотвращения и расследования преступлений и управления аварийными службами. Но полноценным городом второго поколения выступает Барселона, занявший в 2015 году первое место среди всех умных городов в мире. На территории города установлены датчики шума и качества воздуха, повсеместно проведены точки доступа к городскому Wi-Fi, используются умные светофоры и умные парковки. А также используется интеллектуальное освещение с целью экономного расходования энергии. Москва, в свою очередь, характеризуется одной из самых развитых систем распознавания лиц и видеонаблюдения во всем мире, что позволяет оперативно расследовать преступления, использовать биометрические данные для оплаты метро, созданы цифровые платформы для сбора предложений граждан по благоустройству столицы, а также занимает одно из первых мест в мире по количеству публичных точек доступа к городскому Wi-Fi [7].

Также можно отметить опыт города Таллин, в котором реализован проект «Электронное правительство». Обмен данными между государственными и частными информационными системами осуществляется через единую платформу. Происходит интеграций городских сервисов и приложений с технологиями бизнеса и увеличивает проникновение цифровых технологий на территории всего города. А взаимодействие всех участников становится ускоренным, эффективным и удобным.

Умный город 3.0. Экономика совместного создания ценности как стадия цифровой трансформации города

Умные города третьего поколения определяются тем, что используют город как пространство для совместного творчества граждан (или совместного создания ценности, если рассматривать отдельно экономиче-

ский аспект). Помимо того, что технологии используются для повышения качества жизни, что характерно для умного города второго поколения, а также мониторинга в режиме реального времени, происходит полноценная цифровая трансформация отдельных секторов экономики, а также возникают предпосылки для создания единой цифровой экосистемы технологий и сервисов. Последняя задача решается путем интеграции государственных технологических решений и используемых крупнейшими компаниями технологий [10]

В таких городах должен быть реализован полноценный механизм партисипативного управления. Выделяется несколько типов подобного управления:

– бюджет как инструмент коллективного распределения приоритетов;
– привлечение ресурсов (краудфандинг);
– планирование ресурсов (электронный бюджет, народный бюджет);
– организация и управление местными сообществами;
– распределенная коллективная охрана порядка;
– участие в принятии решений;
– контроль и публичная оценка качества со стороны местного сообщества и конечного потребителя [8].

Соответственно, главная отличительная черта таких городов – наиболее полная реализация инновационного потенциала города путем привлечения креативного класса к принятию решений и созданию ценности. Особое значение приобретают знания, сетевые эффекты, умение сотрудничать. И если переход ко второму поколению городов требует современной инфраструктуры и реализуется посредством значительных инвестиций, то третье поколение умных городов требует долгого выстраивания доверия между населением, бизнесом и организациями. В данном случае можно говорить о таком понятии как «цифровое доверие». цифровое доверие. Этот термин является относительно новым. Его возникновение обусловлено тем, что по-настоящему воспользоваться преимуществами цифровизации экономики можно только в том случае, когда система построена на доверии между всеми субъектами. Цифровое доверие рассматривается, как совокупность конфиденциальности, безопасности, защиты и управления данными [3].

Таким образом, отличительной особенностью Умных городов 3.0 является создание ценности совместно со всеми участниками городской экосистемы. Это отличает классическую модель экономики от экономики совместного создания ценности. Тем не менее, существует большое количество барьеров, препятствующих цифровой трансформации городов по данному образу. Требуется большая гибкость и адаптивность всех участников процесса, вовлечение большого количества участников. Для этого необходимо, чтобы все стороны понимали конечную ценность, которую они создают. А также положительно относились к современным технологиям.

Сравнительная характеристика трех поколений умных городов приведена в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительная таблица по ключевым параметрам трех поколений умных городов (составлено автором)

Параметр	Умный город 1.0	Умный город 2.0	Умный город 3.0
Период изучения	2000–2010-е гг.	2010–2020-е гг.	2020-н.в.
Роль граждан	Потребление цифровых услуг	Получатели цифровых услуг, к чьей обратной связи прислушиваются	Участие в принятии значимых решений на уровне города
Экономическая модель	Централизованные инвестиции в цифровую инфраструктуру	Государственно-частное партнерство	Экономика совместного создания ценности
Тип взаимодействия	Вертикальный	Горизонтальный	Сетевой
Оценка эффективности	Количественные показатели	Качественные показатели, композитные индексы	Многокомпонентные модели
Ограничения и недостатки	Игнорирование социального и человеческого капитала	Риск цифрового неравенства	Цифровое доверие
Примеры города	Songdo (Южная корея), Иннополис (Российская Федерация)	Барселона (Испания), Москва (Российская Федерация)	Часть проектов в Барселоне (Испания), Амстердаме (Нидерланды)

Можно заметить, что теория поколений умных городов действительно рассматривает переход от одного этапа к другому как логическое следствие социальных, технологических и экономических преобразований. Решений ограничений и недостатков предыдущего этапа является основным драйвером цифровой трансформации. Разработка современных и многокомпонентных методов оценки эффективности такой трансформации является основным вызовом, который стоит перед экономистами-учеными.

Заключение

Можно прийти к выводу, что три основные поколения умных городов называются «Умный город 1.0», «Умный город 2.0» и «Умный город 3.0». На первом этапе развития концепции умного города инновации осуществлялись лишь благодаря технологическим компаниям, которые получали выгоду от реализации собственных решений. О взаимном сотрудничестве трех ключевых сторон, заинтересованных в экономическом развитии города не было представления. На этапе Умного города 2.0 начала формироваться взаимосвязь между технологической инфраструктурой, которая создавалась как на первом, так и на втором этапе. Помимо этого, городские власти и жители также начали вовлекаться в процесс и извлекать из него выгоду. Многие умные города в настоящий момент могут быть причислены ко второму этапу, поскольку именно на третьем этапе заканчивается объединение всего ранее рассмотренного в единую систему. А также подразумевается, что в Умном городе 3.0 население максимально вовлечено во взаимодействие с органами власти и бизнесом с целью постепенного улучшения города.

Существуют теоретические исследования, посвященные прогнозированию тому, какими будут Умные города 4.0, однако в настоящий момент акцент сделан на разработке того, как прийти к Умным городам 3.0 и масштабировать этот процесс. Тем не менее, Умные города 4.0 представляют дополнительный интерес для будущих исследований, чтобы сопоставить их с уже сформулированными чертами предыдущих поколений.

В ряде исследований отмечается, что особенностью Умного города 4.0 является использование искусственного интеллекта. Однако это применительно в контексте сбора и обработки данных. А также формату распространения информации и ее прозрачности [4]. Стоит отметить, что с таким подходом однозначно согласиться нельзя. Во-первых, если искусственный интеллект используется как основной инструмент, используемый в городе наряду с цифровыми двойниками, то на его основе нельзя выделять новый вид умных городов. Радикальным образом от предыдущих поколений может отличаться лишь тот город, который полностью будет управляться искусственным интеллектом. Однако представить такую ситуацию в ближайшие несколько десятилетий не представляется возможным. Перед тем, как внедрять искусственный интеллект в управление важнейшими городскими ресурсами (электроэнергия, вода и т.д.) или транспортными системами предстоит решить множество социальных и этических проблем [1].

Умным городам предшествовали цифровые, информационные и индустриальные города. В некотором смысле можно говорить, что стремительный рост разработки новых технологий и существенное преображение мира, связанное с их внедрением, позволяет нам наблюдать в кратчайшие сроки на то, какой путь города раньше проходили десятилетиями. С появлением первых умных городов, реализованных в 2000-е годы, возрастала роль государства и городского населения в экономическом развитии города и сокращалось участие технологических компаний. Умные города второго поколения, развивающиеся с 2010-х годов по сегодняшний день, ставят город в центр внимания, в то время как компании служат поставщиками решений, используемых городскими властями для улучшения качества жизни. Умные города третьего поколения используют город как пространство для совместного творчества граждан и создания ценности. Создание единой цифровой экосистемы технологий и сервисов становится приоритетом, однако на практике полноценной реализации невозможно наблюдать даже в самом умном городе мира, поскольку потребуется пройти длительный путь для реализации всех целей и задач поставленных перед цифровой трансформацией городов.

Литература

1. Almulhim A. Integrating Artificial Intelligence into Smart Infrastructure Management for Sustainable Urban Planning / A. Almulhim // Technologies. – 2025. – № 13(481). – P. 1–32.

2. Batty M., Axhausen K.W., Giannotti F., Pozdnoukhov A., Bazzani A., Wachowicz M., Ouzounis G., Portugali Y. Smart cities of the future. The European Physical Journal Special Topics. 2012. № 214(1). P. 481–518.

3. Chaisse J., Bauer C. Cybersecurity and the Protection of Digital Assets: Assessing the Role of International Investment Law and

Arbitration // Vanderbilt Journal of Entertainment & Technology Law. Vol. 21. No. 3. 2019. P. 550–587.

4. Vavrova K. Smart City 4.0 as the concept of strategically managed sustainable urbanism / K. Vavrova, I. Sarlina, Y. Kostiuk, M. Konecny // Strategic Management. – 2025. – P. 1–14.

5. Yang C. Smart City and the Reinvented Politics of Governing Through Datafied Environment in Songdo, South Korea / C. Yang // The Local and the Digital in Environmental Communication. – 2020. – P. 223–221.

6. Божья-Воля А.А. Технологии «умного города»: оценка социально-экономических эффектов / А.А. Божья-Воля // Эко. – 2023. – № 6. – С. 50–71.

7. Василенко И.А. «Умный город» как социально-политический проект: каким он будет в России? Экспертный круглый стол на факультете политологии МГУ / И.А. Василенко, С.В. Володенков, К.С. Гаджиев, В.И. Коваленко, А.П. Кочетков, А.Н. Люлько, А.Н. Соловьева // Власть. – 2020. – № 1. – С. 51–63.

8. Журавлева Т.А. Право на город: российские практики работы с местными сообществами / Т.А. Журавлева // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2021. – № 4. – С. 34–48.

9. Люлько А.Н. Эволюция «умных городов»: от технологических проектов к искусственному интеллекту / А.Н. Люлько // Всероссийский экономический журнал ЭКО. – 2023. – № 6 (588). – С. 8–31.

10. Мухаметов Д.Р. Модели платформ вовлечения граждан для создания в России умных городов нового поколения / Д.Р. Мухаметов // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – № 3. – С. 1605–1622.

11. Семячков К.А. Этапы становления цифровой экосреды современных городов / К.А. Семячков // РЭиУ. – 2020. – № 2 (62). – С. 3–26.

GENERATIONS OF SMART CITIES AS MODERN STAGES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE URBAN ECONOMY

Zotov N.E.
Saint-Petersburg State University

The article is devoted to the consideration of generations of smart cities through the prism of digital transformation of urban economy. The purpose of the study is to identify the characteristic features of each generation of smart cities. The theory of generations of smart cities was considered, each of the stages was compared with the model of digital transformation. A systematization of the key characteristics of each generation was carried out: technological base, ways of participation of business, municipalities and citizens, economic models. For the most accurate and complete understanding, examples of real cities are given: Russian and international experience. The shortcomings of each stage are analyzed and how the next generation solves these problems. An analytical table is presented, which allows to compare generations on the main parameters and to refer cities to different generations. At the current stage of formation, such a significant factor as digital trust is noted, which is rarely used in studies on the digital transformation of cities. In conclusion, the conducted generational analysis was summarized and the potential for future research on the fourth generation of smart cities was outlined.

Keywords: digital transformation, smart city, smart city generations, value co-creation, city-as-a-platform.

References

1. Almulhim A. Integrating Artificial Intelligence into Smart Infrastructure Management for Sustainable Urban Planning / A. Almulhim // Technologies. – 2025. – № 13(481). – P. 1–32.

2. Batty M., Axhausen K.W., Giannotti F., Pozdnoukhov A., Bazzani A., Wachowicz M., Ouzounis G., Portugali Y. Smart cities of the future. The European Physical Journal Special Topics. 2012. № 214(1). P. 481–518.

3. Chaisse J., Bauer C. Cybersecurity and the Protection of Digital Assets: Assessing the Role of International Investment Law and Arbitration // Vanderbilt Journal of Entertainment & Technology Law. Vol. 21. No. 3. 2019. P. 550–587.

4. Vavrova K. Smart City 4.0 as the concept of strategically managed sustainable urbanism / K. Vavrova, I. Sarlina, Y. Kostiuk, M. Konecny // Strategic Management. – 2025. – P. 1–14.

5. Yang C. Smart City and the Reinvented Politics of Governing Through Datafied Environment in Songdo, South Korea / C. Yang // The Local and the Digital in Environmental Communication. – 2020. – P. 223–221.

6. Bozhya-Volya A.A. Smart City Technologies: Assessment of Socio-Economic Effects // ECO [All-Russian Economic Journal]. 2023. No. 6. pp. 50–71.

7. Vasilenko I.A., Volodenkov S.V., Gadzhiev K.S., Kovalenko V.I., Kochetkov A.P., Lyulko A.N., Solovyova A.N. The Smart City as a Socio-Political Project: What Will It Look Like in Russia? Expert Round Table at the Faculty of Political Science, Lomonosov Moscow State University // Power. 2020. No. 1. pp. 51–63.

8. Zhuravleva T.A. The Right to the City: Russian Practices of Working with Local Communities // Moscow University Bulletin. Series 21. Public Administration. 2021. No. 4. pp. 34–48.

9. Lyulko A.N. The Evolution of Smart Cities: From Technological Projects to Artificial Intelligence // ECO [All-Russian Economic Journal]. 2023. No. 6(588). pp. 8–31.

10. Mukhametov D.R. Models of Citizen Engagement Platforms for the Development of Next-Generation Smart Cities in Russia // Issues of Innovative Economy. 2020. No. 3. pp. 1605–1622.

11. Semyachkov K.A. Stages of the Formation of the Digital Eco-Environment of Modern Cities // Russian Journal of Regional Economics and Management. 2020. No. 2(62). pp. 3–26.

Современное состояние и перспективы в области лидерства в социально значимых организациях

Кондратьев Кирилл Михайлович,
аспирант, кафедра непроизводственной сферы и социальных технологий,
Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования
«Академия труда и социальных отношений»
E-mail: kkm05101997@gmail.com

В статье исследуется лидерство как средство для долговременного роста и развития современной организации. Детально рассмотрена сущность лидерства, как социального явления, его влияние на повышение эффективности деятельности современных предприятий, их успех на рынке и усиление конкурентных позиций. Отдельный акцент сделан на элементах лидерства, также выделены ключевые характеристики лидерства в современных организациях. Систематизированы особенности, которые затрудняют и замедляют развитие лидерства в предпринимательской среде России. Проанализирован отечественный и зарубежный опыт формирования техник управления, в том числе и проектных, выделены их схожие и отличительные черты. Кроме того, отмечено, что одной из ключевых задач российского бизнеса является трансформация и эволюция управленческого процесса, а также увеличение управленческого потенциала во всех сферах его возможного проявления.

Ключевые слова: лидерство, последователи, эффективность, организация, технология, управление, ресурсы, процесс, развитие.

Лидерство – это нечто, имеющее естественный алгоритм возникновения, развития и роста. Оно уникально по форме и выражению в общественной жизни и негосударственных организациях. Оно проявляется повсюду: в физической и духовной сферах жизни общества, в различных социальных институтах и негосударственных организациях. [1]

Оно выражено и закреплено в документе, который можно назвать уставом, договором и т.д., но на самом деле оно относится к действиям назначенных или выборных должностных лиц, которые соответствуют интересам всей или значительной части действий. Применительно к этой ситуации лидерство можно рассматривать как способ борьбы за жизнь социальной организации, а также как реальную суть деятельности лидера, если сама организация структурирована и функционирует. Это тоже предопределено. Лидерство является отличительной чертой любого уровня человеческой деятельности, поскольку выживание и рост всегда требуют знаний лидеров, а также создания условий и требований для успеха их деятельности.

С древних времен лидерство эволюционировало от племенных вождей, опиравшихся на физическую силу и авторитет, к современным формам, где ключевую роль играют интеллектуальные и эмоциональные компетенции. В античных полисах, таких как Афины и Спарта, лидеры сочетали военные навыки с риторикой, формируя основу для демократических и олигархических моделей. Это заложило фундамент для понимания лидерства как баланса между властью и ответственностью перед сообществом.

Другими словами, лидерство – это социальное явление, имеющее цель, которая направлена на то, чтобы хорошо позиционировать людей в их организации, против разного рода и внутренних воздействий, а также действий, то есть делать. Выполнять свою структурную роль на благо развития народа. Существуют установленные расовые, этнические модели и модели лидерства, основанные на расе, этнической принадлежности, структуре населения, социальных организациях, культуре, истории жизни человека, внешнем виде и физическом состоянии [2]. При рассмотрении лидерства в более широком смысле – лидерство как управленческий процесс направлено на оптимальное позиционирование индивидов в организации, защиту от внешних и внутренних угроз, выполнение структурных ролей ради развития всего общества. Учитывая этические, расовые, культурные и исторические факторы, модели лидерства варьируются и эволюционируют.

В африканских обществах лидерство часто носит коллективистский характер, где вождь выступает как отец народа, опираясь на устные традиции и ритуалы. В азиатских культурах, таких как конфуцианская, акцент на гармонии и иерархии определяет стиль лидера как наставника, подчеркивающего лояльность и долг. Эти различия подчеркивают, что универсальных рецептов лидерства не существует, и его эффективность зависит от контекста.

Современные подходы к лидерству за время существования человечества беспрерывно эволюционирует. Последним этапом эволюционного перехода, которые происходит и сегодня – является смена харизматичной модели лидерства на трансформационную. В основу трансформационной модели ложатся формирование видения, эмпатии, стратегического мышления, мотивации у последователей и молодых специалистов. Структура управления и лидерства в современных бирюзовых организаций отличается гибкостью: переходом от авторитарных стилей к коучинговым и ситуационным моделям управления.

Концепция бирюзовых организаций, предложенная Фредериком Лалу в книге «Reinventing Organizations», подразумевает самоуправление, где лидеры выступают фасилитаторами, а не контролерами. Это включает практики вроде OKR (Objectives and Key Results) для постановки целей и Holacracy для распределения власти, что повышает вовлеченность сотрудников на 20–50% по данным исследований.

В последние годы российские компании уделяют большое внимание повышению эффективности своей деятельности. Множество исследований проводимых в области лидерства доказали прямую корреляцию лидерства и производительности труда. Рост выполнения ключевых показателей эффективности в организации с сильным-харизматичным лидером может увеличится до 30% в сравнении с обычным руководителем-менеджером. Большинство видимых изменений уже произошли. Внедрена система измерения эффективности лидерства, которая включает в себя

следующие метрики – KPI (персональные/командные ключевые показатели эффективности), опросы вовлеченности, обратная связь 360 градусов (оценка лидера руководителями подчиненными, коллегами и самим лидером), уровень текучести кадров, развитие системы менторства в организации. Исходя из опыта развития компаний других стран, одной из ключевых задач российского бизнеса является трансформация и эволюция управленческого процесса и увеличение управленческого потенциала во всех сферах России. В последние десять лет тенденция по привлечению иностранных топ-менеджеров и экспертов в области управления организацией сменилась на развитие и создание внутри страны собственного человеческого капитала в области управления и администрирования.

При организации мероприятий цель которых является приращение человеческого капитала, формирование управленческих возможностей важно учитывать специфику российского бизнеса и предпринимательства. Она заключается в базовых особенностях российского бизнеса и предпринимательства. К ним можно отнести необычайное стремление лидеров компаний к успеху, трудолюбие и предпринимательский дух, который не пропал у граждан нашей страны, невзирая на ужесточения законодательства и рост налоговых обязательств на бизнес. В отличие от многих западных бизнес-лидеров, россияне часто являются крупными акционерами компаний, которыми они управляют, и поэтому больше заинтересованы в операционной деятельности, диверсификации, усовершенствованиях и усилиях по увеличению стоимости бизнеса [3].

С другой стороны, в российском предпринимательстве присутствуют особенности которые затрудняют и замедляют и затрудняют развитие лидерства. К этим особенностям можно отнести национальную культуру, отсутствие структурного подхода у предпринимателей, молодость российского бизнеса, ведь активно развиваться российский бизнес начал лишь 35 лет назад. Ключевыми особенностями являются:

– доминирование личных отношений, над профессионально-деловыми. Личные отношения в России важнее, чем в западном обществе. Во многих организациях России сложилось альтернативное управление, основанное на личных отношениях и зачастую противоречащее профессиональным интересам организации [4];

– неумение работать в команде. На протяжении длительного времени советская система управления была жестко иерархическая, поэтому многие российские бизнес-лидеры, несмотря на свои индивидуальные сильные стороны, не умели работать в команде и выстраивать в своей рабочей команде доверительные «семейные» отношения [5];

– преобладание ориентации руководителей на оперативное решение проблем, а не на системное стратегическое планирование;

Для решения этих проблем рекомендуется внедрение тренингов по эмоциональному интеллекту и тимбилдингу, адаптированных к российскому контексту.

За 35 лет развития институт лидерство в России смог сформироваться, в основу которого оказался синтез западных техник управления в том числе и проектных (Scrum, Agile, ESG) и традиционного российского менталитета (жесткая иерархичность, ориентация на личные отношения). Подтверждением может служить компания «Тинькофф Банк», которая под руководством Олега Тинькова внедрила agile-метод управления с сохранением вертикали менеджмента компании. Это привело к росту клиентской базы банка более чем на 50% за 5 лет. Отличительной особенностью западного лидерства является то, что оно базируется на развитии горизонтальных связей, в отличие от российских [6].

В России элементы лидерства «локализовались» и стали представлять из себя:

1) Цель существования организации – является служение государству и обществу. Смещение фокуса в сторону реализации глобальной социальной миссии общегосударственного масштаба.

2) Лидер как субъект управленческой деятельности часто совмещая роль попечителя в своей команде и несёт персональную ответственность за результат перед вышестоящим руководством или представителями действующей государственной властью и роль новатора, который является драйвером изменений как во внутренней среде организации, так и во внешней [7].

3) Адаптивность и умение работать в нестандартных ситуация «на ручном управлении». Российская экономика на протяжении всего периода своего существования подвергается различным вызовам (изменение законодательства, кризис – спад экономики, санкции, высокий уровень инфляции). Зачастую все эти события требуют незамедлительного принятия верных управленческих решений от лидеров организаций формирующих основу различных отраслей экономики России [8].

За последние 10 лет в мировой практике менеджмента и в управлении руководители и лидеры столкнулись с серьёзными вызовами, с которыми необходимо справляться. К таким вызовам можно отнести: 1) Формат гибридной работы и распределенные команды – лидерам необходимо осваивать навыки управления удаленными командами, удаленно поддерживать вовлеченность, учитывая культурные и психологические особенности каждого члена своей команды; 2) Ускоренные изменения – в связи с повышенной степенью изменчивости и неопределенности внешней среды, лидеры организации должны непрерывно обучаться адаптации и стратегическому мышлению; 3) Инклюзивность – создание лидером среды, в которой каждый сотрудник чувствует себя ценным и может реализовывать свой потенциал, независимо от происхождения, пола или других характеристик.

При проведении теоретического анализа подтверждается эволюция лидерства от харизматических моделей к трансформационным, с элементами на эмпатии и мотивации, которые были переняты у западных бирюзовых организаций. В российских компаниях синтезированы национальные особенности (в частности иерархичность, ориентация на личные взаимоотношения) с современными западными подходами управления организации (методы проектного управления Agile, Scrum). Таким образом, действительно в отечественном менеджменте в условиях глобализации важно нацелится на развитии человеческого капитала используя ситуационные модели лидерства и не упуская особенности российского менталитета.

Разработка корпоративных университетов и менторских программ, интегрирующих локальный опыт с глобальными стандартами, позволит ускорить трансформацию, повышая KPI на 15–20% в ближайшие годы.

Литература

1. Бабаева Д.Г. Лидерство как механизм обеспечения конкурентоспособности организации // Вестник науки. 2021. № 4 (37). 65
2. Безуглая Г.В. Организационное лидерство или лидер организации // МНИЖ. 2022. № 1–2 (115). 147
3. Варнавский А.В. Модель оценки цифрового лидерства организации // Вестник ГУУ. 2020. № 4. 32
4. Волков А.А. Типы лидерства в организации // НАУ. 2020. № 51–3 (51). 25
5. Новосёлов Д.О. Власть и лидерство в организации: значение и сущность // Вестник науки. 2023. № 8 (65). 173
6. Ригин А.А. Понимание аспектов лидерства в структуре управления организацией // ЭПП. 2021. № 11. 263
7. Сазонова А.С. Лидерство и разрешение конфликтов в организации // Скиф. 2021. № 12 (64). 111
8. Чеснокова Ж.А. Развитие лидерства в системе менеджмента качества организации // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2019. № 1 (75). 91

CURRENT STATUS AND PROSPECTS IN THE FIELD OF LEADERSHIP IN SOCIALLY SIGNIFICANT ORGANISATIONS

Kondratiev K.M.
Academy of Labor and Social Relations

This article examines leadership as a means for long-term growth and development of modern organisations. It provides a detailed analysis of the essence of leadership as a social phenomenon, its impact on improving the efficiency of modern enterprises, their success in the market, and strengthening their competitive positions. Particular emphasis is placed on the elements of leadership, and the key characteristics of leadership in modern organisations are highlighted. The features that hinder and slow down the development of leadership in the Russian business environment are systematised. Domestic and foreign experience in the formation of management techniques, including project management techniques, is analysed, and their similarities and differences are highlighted. In addition, it is noted that one of the key tasks of Russian business is the transformation and evolution of the management process, as well as the increase of management potential in all areas where it can be manifested.

Keywords: leadership, followers, efficiency, organisation, technology, management, resources, process, development.

References

1. Babaeva D.G. Leadership as a mechanism for ensuring the competitiveness of an organisation // Science Bulletin. 2021. No. 4 (37). 65
2. Bezuglaya G.V. Organisational leadership or organisational leader // MNIZh. 2022. No. 1–2 (115). 147
3. Varnavsky A.V. Model for assessing the digital leadership of an organisation // Bulletin of the State University of Management. 2020. No. 4. 32
4. Volkov A.A. Types of leadership in an organisation // NAU. 2020. No. 51–3 (51). 25
5. Novosyolov D.O. Power and leadership in an organisation: significance and essence // Bulletin of Science. 2023. No. 8 (65). 173
6. Rigin A.A. Understanding aspects of leadership in the management structure of an organisation // EPP. 2021. No. 11. 263
7. Sazonova A.S. Leadership and conflict resolution in organisations // Scythian. 2021. No. 12 (64). 111
8. Chesnokova Zh.A. Leadership development in the quality management system of organisations // Industry: economics, management, technologies. 2019. No. 1 (75). 91

Инновации логистических приёмов для повышения экономической эффективности работы РЖД

Кущев Иван Евгеньевич,
д.т.н, профессор кафедры ПГС Рязанского института (филиала) Московского политехнического университета

Краснопевцев Андрей Евгеньевич,
аспирант кафедры управления производством и кадровое обеспечение транспортного комплекса Российского университета транспорта (МИИТ)

Статья посвящена анализу влияния логистических приёмов на скорость и количество перемещаемых грузов, а также пассажиров. Причём если в логистические приёмы входят основные экономические показатели перевозки пассажиров входят их количество и скорость перевозки, в грузовые перевозки кроме количества груза и скорости, как равноправные элементы, входят время погрузки, перегрузки и выгрузки. Причём при пересечении логистики пассажирских и грузовых перевозок происходит их взаимное торможение. Одно из таких направлений является разделение потоков на пассажирские, почтовые и грузовые. Это позволит дать каждому потоку свои скорости движения. Так для дальних пассажирских перевозок (не менее 200 км) скорость движения должна составлять 200÷250 км/час, для грузовых – 100÷120 км/час, для пригородных поездов – 50÷70 км/час, для почтово-багажных – 30÷40 км/час.

Ключевые слова: Логистические приёмы, скорость, количество пассажиров, грузов и багажа, перевозки пассажирские, перевозки грузовые, перевозки пассажирские, пригородные перевозки, почтово-багажные перевозки, вертикальные развязки.

Исходя из основных задач, стоящих перед железнодорожным транспортом, а именно возрастание количества пасажиро– и грузоперевозок, а также скорости их. В XX столетии в России средняя скорость перевозок грузов и пассажиров росла, начиная с 1913 г. по 1980 г., по данным на рисунке 1 [1, 2, 3, 9].

Соответственно перевозки пассажиров и грузов за последние 20 лет XX столетия и 25 лет XXI столетия представлены на рисунках 2 и 3.

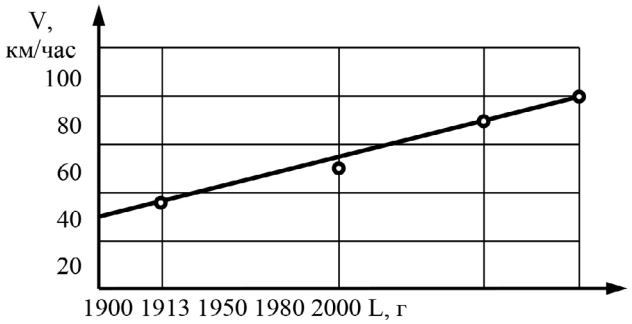


Рис. 1. Возрастание скорости движения поездов в России в XX в.

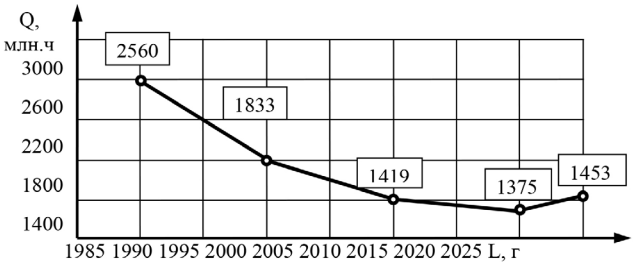


Рис. 2. Количество перевезённых пассажиров в 1990÷2025 годах [4]

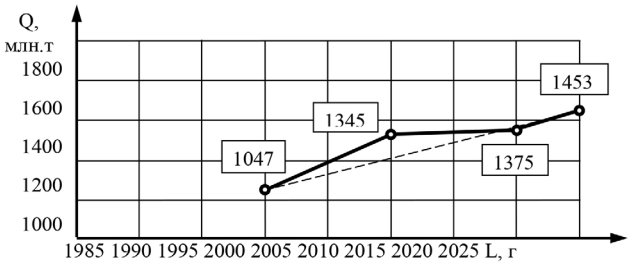


Рис. 3. Количество перевезённых грузов в 1980÷2025 годах [5, 6]

В настоящее время в мире наращивание скорости движения поездов за счёт создания выделенных линий, так как движение грузовых поездов по скоростным путям пассажирских поездов невозможно. Поэтому те условия, которые сложились в России позволяют плавно перейти на новые скоростные режимы движения поездов: для дальних пассажирских перевозок (не менее 200 км) скорость движения должна составлять 200÷250 км/час; для грузовых – 100÷120 км/час; для пригородных поездов – 50÷70 км/час; для почтово-багажных – 30÷40 км/час. Это возможно за счёт расширения количества путей, внутренние – магистральные (скорость движения до 160 км/час), первые наружные (внешние магистральные) – до 100 км/час; вторые наружные (пригородные) – до 70 км/час, а вот скоростные магистральные пассажирские расположить верхним ярусом над внутренними магистральными путями (рис. 2). Конечно такие магистрали придётся оснащать большим количеством подземных переходов для пешеходов, проходов для животных, путепроводов и др. элементов обеспечивающих железнодорожное движение.

Внедрение шести или восьми путных схем движения поездов позволит обеспечить возрастание средней скорости движения поездов за счёт разведения их по разным путям, возрастание скорости по данному варианту приведено на рисунке 5. При этом данное увеличение скорости позволит сохранить объём перевозки грузов, а также качество таких перевозок, а именно почту, специальные грузы и пр.

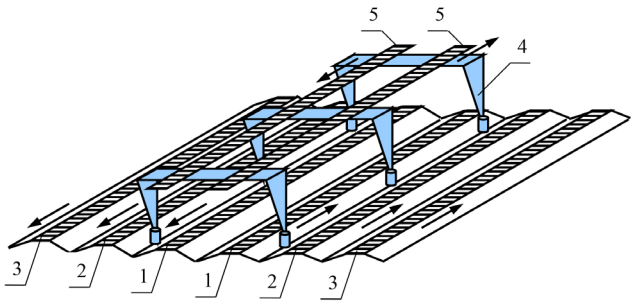


Рис. 4. Расположение путей для обеспечения скоростного железнодорожного движения по видам поездов: 1 – внутренние магистральные пути; 2 – первые наружные пути; 3 – вторые наружные пути; 4 – эстакада для скоростных пассажирских поездов; 5 – магистральные пути для скоростных пассажирских поездов.

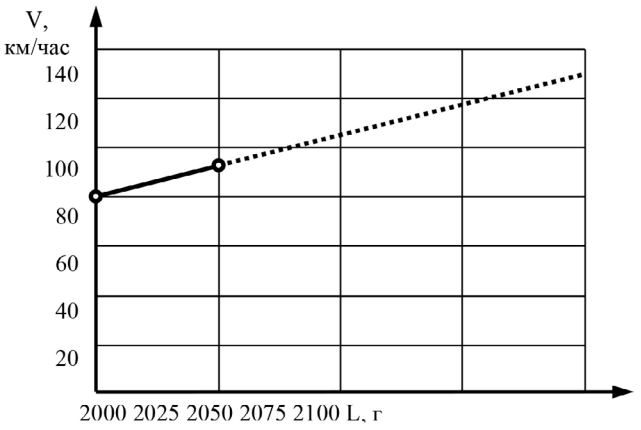


Рис. 5. Возрастание скорости движения поездов в России в XXI в. [7]

Данное возрастание средней скорости движения поездов связано с тем, что поезда имеют разное назначение, поэтому главной задачей в оптимизации движения является их разведение как показано на рис. 4. Но при этом оказывается, что главным в этом разведение определение расстояние между станциями, т.е. превращение железнодорожных магистралей в скрещивающиеся пути, при этом основным показателем является скорости движения магистральных пассажирских (≈ 200 км/час) и грузовых (≈ 100 км/час) поездов, пригородные и почтово-багажные поезда должны входить в окна движения выше названных поездов, т.е. они должны пропускать скоростные, находясь на станциях остановок, пропуская скоростные [8, 10, 11].

Рассмотрим такое движение на примере условного участка магистрали длиной 200 км. Пусть она имеет 39 остановок (через 5 км) и 7 сортировочных станций (через 25 км). Графически это можно представить на рисунке 6.

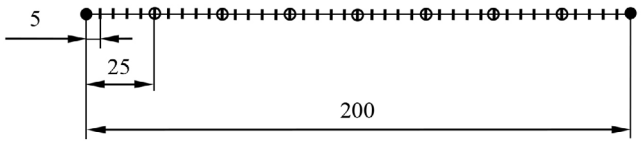


Рис. 6. Расчетная схема участка условной магистрали

На преодоление этого участка магистральный пассажирский поезд затратит 1 час и 0,17 часа на время посадки и выхода пассажиров, это суммарное время выберем в качестве такта работы участка, при этом пассажирский экспресс должен уходить не менее чем за 0,17 час с конечной станции участка. Соответственно первый грузовой магистральный поезд должен находиться на расстоянии 17 км от конечной станции, а второй грузовой магистральный на расстоянии – 117 км. Электричка, которая движется со средней скоростью 40 км/час, может прийти на конечную станцию в тупик через 0,08 час, т.е. магистральный пассажирский обгонит её за 3,2 км до конечной станции, таким образом, на предпоследней станции электричка пропуская пассажирский подождёт на крайнем пути 0,009 часа (33 с). Соответственно временной точки пересечения магистрального грузового поезда и электрички не будет, т.к. она придёт через 0,08 час после экспресса, а грузовой через 0,17 час. С такой же скоростью, как и магистральные грузовые поезда, будут двигаться обычные пассажирские поезда, не менее двух в час, таким образом, на условном участке будут находиться 1 пассажирский экспресс, 7 грузовых и пассажирских поездов, 5 пригородных электричек и 1 почтово-багажный поезд. Временные точки пересечения магистральных грузовых и пассажирских поездов и электричками будут определяться из уравнения

$$(v_1 - v_2)/L - \Delta t = 0, \quad (1)$$

где v_1 – большая скорость движения ж.д. поезда, км/час;
v_2 – меньшая скорость движения ж.д. поезда, км/час;
L – предполагаемая точка встречи, км;
Δt – разница во времени начала движения

Тогда при составлении расписания движения скоростной экспресс будет отправляться, например в 06.00, из последующих за ним его догнать никто не сможет. В 06.05 уходит электричка, а за ней в 06.10 – пассажирский поезд, тогда L_{11} = 4,8 км, если следующая остановка через 5 км, то поезд должен выйти на участок через 6 минут, чтобы электричка вошла на крайний правый путь, а он прошёл по правому центральному. следующий поезд должен выходить на магистраль через 11 минут тогда L_{12} = 11 км, этого расстояния достаточно, чтобы электричка ушла с магистрального пути на крайний справа путь. Но это всё теоретически рассчитанные параметры без учета остановок на вход и выход пассажиров, поэтому реально надо будет добавлять по 2÷3 мин. Тогда первый поезд за электричкой выходит в 06.12, а второй поезд в 06.20, соответственно третий поезд пойдёт в 06.28. Они все будут двигаться по правому магистральному пути, а электричка будет сворачивать на крайний справа путь производя посадку и высадку пассажиров. Таким образом, поезда с малой скоростью можно пускать плотнее к скоростным, а более скоростные пускать с задержкой для того, чтобы менее скоростные могли освободить магистральный путь. Однако, поезда двигающиеся со скоростью 100 км/час не всегда будут успевать освободить путь экспрессам, для этого над обычными магистральными путями будут смонтированы магистральные пути для экспрессов, на которые экспрессы будут сворачивать с обычных магистральных путей между станциями выходить на второй ярус за 3÷4 станции (15÷20 км) до обхода обычного поезда, если в крайнем правом ряду находится электричка или почтово-багажный поезд. Точно также экспресс будет сходить с магистральных путей для экспресса на обычные магистральные пути (рис. 7).

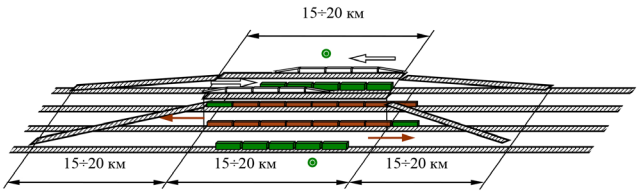


Рис. 7. Вертикальная шести путная развязка для схождения трех типов поездов: белые поезда и стрелки – скоростные экспрессы; коричневые поезда и стрелки – магистральные товарные и пассажирские поезда; зелёные поезда и стоп кружки – пригородные и почтово-багажные поезда

Данная методика развязок может быть применена при ограниченной по ширине зоне отведения под ж.д. магистраль. Если ширина зоны отведения под магистраль позволяет дешевле использовать плоскую развязку, когда пригородные и почтово-багажные поезда выводятся вправо или влево на дополнительные пути, где они ожидают прохода магистральных поездов по первым наружным путям или слева, а экспрессы идут по внутренним магистральным путям. Особенность экспрессов является то, что они значительно ниже обычных поездов, поэтому к ним требуется специальный пантограф, оснащенный крылом, которое буде прижимать пантограф к верхнему токонесущему проводу, не давая ему отрываться. При этом крыло должно иметь должно иметь регулировкупо углу усановки, для того чтобы давление пантографа на токонесущий провод при любых скоростях было постоянным.

В качестве выводов по данной статье можно отметить следующее:

– в настоящее время в России полностью готовы к скоростной эксплуатации следующие участки железных дорог: Москва – Санкт-Петербург; Москва – Нижний Новгород; Москва – Калуга; Москва – Казань; Москва – Рязань. Так как они, особенно в начале, имеют 4-х, 6-ти и даже 8-ми путные ж.д., что не требует строительства эстакад для экспрессов;

– приведенная расчетная схема участка условной магистрали (рис. 6) наиболее характерна для Центральной России, где расстояние между остановками составляет в среднем 5 км, в то время как для Северной России, Сибири и Дальнего Востока России расстояния между остановками составляют 25÷100 км, что позволяет увеличить среднюю скорость движения пригородных и почтово-багажных поездов до 50÷60 км/час;

– строительство скоростных железных дорого в условиях Сибири и Дальнего Востока России, производимое в сложных геологических

условиях, ограниченное по ширине отводимой для полосы их строительства потребует использование эстакад для обеспечения скоростного движения Экспрессов;

– перевод движения экспрессов на скорости до 200 км/ час позволит обеспечит показатели средней скорости движения поездов 120÷140 км/час.

Литература

1. Андрианов, В.Д. Железнодорожный транспорт России: современное состояние, проблемы и перспективы развития / В.Д. Андрианов. – URL: http://viperson.ru/articles/zheleznodorozhnyy-transport-rossii-sovremennoe-sostoyanie-problemy-i-perspektivy-razvitiya (дата обращения: 06.12.2025).

2. Генцис, С.Д. Методика планирования развития транспортной сети отдельных регионов с использованием экономико-математической модели комбинированного типа / С.Д. Генцис, Г.П. Кобылковский, В.А. Паршиков, Ю.В. Шишков // Проблемы развития транспортной системы Сибири. – Новосибирск: Наука, 1980. – С. 100–110.

3. Долгосрочная программа развития открытого акционерного общества «Российские железные дороги» до 2025 г., утв. распоряжением Правительства РФ от 19 марта 2019 г. № 466-р.

4. Журавель, А.И. Себестоимость железнодорожных перевозок / А.И. Журавель. – Новосибирск: Изд-во СГУПС, 2000. – 304 с.

5. Земляков, Н.О. Проблемы, влияющие на эффективность перевозок железнодорожным транспортом / Н.О. Земляков, Е.А. Смирнова // Логистический аудит транспорта и цепей поставок: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Тюмень, 26 апреля 2018 г.). – Тюмень: ТИУ, 2018. – С. 268–272.

6. Зуева, О.Н. Тенденции формирования грузопотоков транспортно-логистической системы промышленного региона / О.Н. Зуева, А.М. Сидоренко // Новая индустриализация России: экономика – наука – человек – природопользование: сб. науч. тр. VI Урал. науч. чтений профессоров и докторантов (Екатеринбург, 5–6 февраля 2019 г.). – Екатеринбург: УрГЭУ, 2019. – С. 58–65.

7. Куценко, Е.И. Актуальные вопросы и тенденции развития грузоперевозок в России на основе логистического подхода / Е.И. Куценко, Л.А. Солдатова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2020. – № 3. – С. 32–40.

8. Проценко, И.О. Государственная поддержка развития скоростного сообщения на железнодорожной инфраструктуре в современных условиях / И.О. Проценко, Д.В. Агафонов, В.А. Нос. – DOI 10.18334/epp.10.3.100698 // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10, № 3. – С. 775–790.

9. Щербаков, В.В. Логистическое обеспечение транзитного потенциала России на основе позиционного лидерства холдинга «РЖД» / В.В. Щербаков // Проблемы современной экономики. – 2019. – № 3 (71). – С. 78–80.

10. Лысова, А.Г. Ценностно-ориентированный подход в организации пассажирских перевозок ОАО «РЖД» / А.Г. Лысова, Е.А. Тарасенко // Молодежная наука в XXI веке: традиции, инновации, векторы развития: материалы Всерос. науч.-исслед. конф. (Оренбург, 25 апреля 2019 г.). – Оренбург: Южный университет (ИУБиП), 2019. – С. 138–139.

11. Тарасенко, Е.А. Теоретические аспекты формирования логистической системы на железнодорожном транспорте / Е.А. Тарасенко // Молодежная наука в XXI веке: традиции, инновации, векторы развития: материалы Междунар. науч.-исслед. конф. молодых ученых, аспирантов, студентов и старшеклассников (Самара – Оренбург, 5 апр. 2018 г.): в 3 ч. – Самара – Оренбург: Аэтерна, 2018. – Ч. 1. – С. 118–120.

INNOVATIONS IN LOGISTICS TECHNIQUES TO IMPROVE THE ECONOMIC EFFICIENCY OF RUSSIAN RAILWAYS

Kushchev I.E., Krasnopevtsev A.E.
Moscow Polytechnic University, Russian University of Transport (MIIT)

The article is devoted to the analysis of the influence of logistics techniques on the speed and quantity of transported goods, as well as passengers. Moreover, if logistics techniques include the main economic indicators of passenger transportation, their number and speed of transportation, freight transportation, in addition to the quantity of cargo and speed, as equal elements, includes the time of loading, reloading and unloading. Moreover, at the intersection of the logistics of passenger and freight transportation, their mutual braking occurs. One of these directions is the division of flows into passenger, mail and freight. This will allow each stream to have its own speeds. Thus, for long–distance passenger transportation (at least 200 km), the speed should be 200–250 km/hour, for freight – 100–120 km/hour, for commuter trains – 50–70 km/hour, for mail and baggage – 30–40 km/hour.

Keywords: Logistics techniques, speed, number of passengers, cargo and baggage, passenger transportation, cargo transportation, passenger transportation, suburban transportation, mail and baggage transportation, vertical interchanges.

References

1. Andrianov, V.D. Railway transport of Russia: current state, problems and development prospects / V.D. Andrianov. – URL: http://viperson.ru/articles/zheleznodorozhnyy-transport-rossii-sovremennoe-sostoyanie-problemy-i-perspektivy-razvitiya (date of access: 06.12.2025).

2. Gentsis, S.D. Methodology for planning the development of the transport network of individual regions using a combined-type economic and mathematical model / S.D. Gentsis, G.P. Kobylkovsky, V.A. Parshikov, Yu.V. Shishkov // Problems of development of the transport system of Siberia. – Novosibirsk: Nauka, 1980. – P. 100–110.

3. Long-Term Development Program of Russian Railways until 2025, approved by RF Government Order No. 466-r of March 19, 2019.

4. Zhuravel, A.I. Cost of Rail Transportation / A.I. Zhuravel. – Novosibirsk: SUSPS Publishing House, 2000. – 304 p.

5. Zemlyakov, N.O. Problems Affecting Rail Transportation Efficiency / N.O. Zemlyakov, E.A. Smirnova // Logistics Audit of Transport and Supply Chains: Proc. of the International Scientific and Practical Conf. (Tyumen, April 26, 2018). – Tyumen: TIU, 2018. – pp. 268–272.

6. Zueva, O.N. Trends in the Formation of Freight Flows in the Transport and Logistics System of an Industrial Region / O.N. Zueva, A.M. Sidorenko // New Industrialization of Russia: Economy – Science – Man – Nature Management: Coll. of Scientific Papers of the 6th Ural Scientific Readings of Professors and Doctoral Students (Ekaterinburg, February 5–6, 2019). – Ekaterinburg: USUE, 2019. – Pp. 58–65.

7. Kutsenko, E.I. Current Issues and Trends in the Development of Freight Transportation in Russia Based on a Logistics Approach / E.I. Kutsenko, L.A. Soldatova // Management in Russia and Abroad. – 2020. – No. 3. – Pp. 32–40.

8. Protsenko, I.O. State Support for the Development of High-Speed Communications on the Railway Infrastructure in Modern Conditions / I.O. Protsenko, D.V. Agafonov, V.A. Nos. – DOI 10.18334/epp.10.3.100698 // Economy, Entrepreneurship and Law. – 2020. – Vol. 10, No. 3. – Pp. 775–790.

9. Shcherbakov, V.V. Logistics Support for Russia's Transit Potential Based on the Positional Leadership of the Russian Railways Holding / V.V. Shcherbakov // Problems of the Contemporary Economy. – 2019. – No. 3 (71). – Pp. 78–80.

10. Lysova, A.G. Value-Oriented Approach to the Organization of Passenger Transportation by JSC Russian Railways / A.G. Lysova, E.A. Tarasenko // Youth Science in the 21st Century: Traditions, Innovations, Vectors of Development: Proc. of the All-Russian Scientific Research Conf. (Orenburg, April 25, 2019). – Orenburg: Southern University (IUBiP), 2019. – Pp. 138–139.

11. Tarasenko, E.A. Theoretical Aspects of Formation of a Logistics System in Rail Transport / E.A. Tarasenko // Youth Science in the 21st Century: Traditions, Innovations, Vectors of Development: Proc. of the Int. Scientific Research Conf. of Young Scientists, Postgraduates, Students, and High School Students (Samara – Orenburg, April 5, 2018): in 3 parts. – Samara – Orenburg: Aeterna, 2018. – Part 1. – Pp. 118–120.

Конкурентоспособность рынка товаров Российской Федерации в условиях многополярности

Кузьменко Светлана Сергеевна,
доцент кафедры международной экономики, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»
E-mail: svetlanakuzmenko@mail.ru

В условиях многополярности товарный рынок Российской Федерации характеризуется основными параметрами внешней торговли, включая объем, результативность, структуру и эффективность предприятий. Анализ этих параметров наиболее эффективен при рассмотрении в перспективе долгосрочного периода. Исследование посвящено изучению основных факторов и детерминантов, определяющих состояние российского товарного рынка, с учетом многополярности в экономическом развитии и акцента на перспективу повышения конкурентоспособности отраслей экономики. В работе подчеркивается важность и необходимость развития долгосрочных внешнеэкономических связей с учетом следующих направлений повышения конкурентоспособности рынка российских товаров: развитие импортозамещающих отраслей промышленности, создание новой структуры экономики на инновационной основе, снятие инфраструктурных ограничений, развитие транзитных функций, повышение привлекательности России для иностранных инвесторов, повышение эффективности использования человеческого капитала, расширение масштабов финансовой поддержки и др.

Ключевые слова: рынок товаров, многополярность, внешняя торговля, Российская Федерация, импортозамещающие отрасли, человеческий капитал, инвестиции, конкурентоспособность.

В условиях многополярности экономического развития исследование рынка товаров Российской Федерации приобретает особенную значимость. Международная торговля товарами является одной из наиболее привлекательных экономических форм для осуществления инвестиционных вложений, характеризуется быстрыми сроками окупаемости и высокой доходностью. Функционирование российских хозяйствующих субъектов на мировом рынке товаров представляет научный интерес и является актуальным вопросом для исследователей. Актуальность научного вопроса подтверждается совокупностью факторов: высокой долей российских товаров в международном торговом обмене, активной вовлеченностью стран мира в международные торгово-экономические отношения по обмену товарами. Повышение конкурентоспособности рынка товаров Российской Федерации особенно актуализируется в рамках реализации Восточного вектора экономического развития страны в условиях геополитической турбулентности. Современный рынок товаров Российской Федерации предоставляет покупателю достаточное разнообразие номенклатурных позиций, обеспечивает широкий ассортимент и высокое качество исследуемой продукции, однако вопросы повышения конкурентоспособности российского рынка товаров имеют дискуссионный характер, требуют уточнений, особенно в контексте реализации Восточного вектора экономического развития, который, о одной стороны, представляет собой ускоренное развитие экономики Дальнего Востока, с другой стороны, предполагает интеграцию в экономику Азиатско-Тихоокеанского региона, что достигается посредством реализации инвестиционных проектов, развития инфраструктуры и поддержки предпринимательства.

Влияние участия в международной торговле на экономику страны является одной из важных тем в экономической науке. Ей посвящены работы Горбачёвой П.А. [1, с. 302–310], Спирина В. [2, с. 20–31], Глазуновой Е.З., Скибы М.В., Шайдуллиной А.И., Орловой А.А. [3, с. 639–646], Граховой К.В., Губановой Е.В. [4, с. 177], Хагаевой А.В., Абдулхамидова С.М. С., Косулина В.В. [5, с. 56–59], Мишуры Д.Е. [6, с. 3], Корниловой С.В. [7, с. 35–40], Цебековой Е.П., Жидкова Е.В. [8, с. 144–151], Шевченко Е.А. [9, с. 398], Ревковой А.В. [10, с. 109] и др. Аспектам функционирования мирового товарного рынка, в т.ч. рынка товаров Российской Федерации, посвящены исследования таких отечественных и зарубежных учёных как Ледян Ю.А. [11, с. 341], Зиятдинова Н.Р. [12, с. 75–77], Мамедова В.Г., Гасанова А.А. [13, с. 96–100], Азжеурова М.В. [14, с. 587–589], Егорова Л.И., Шабаев А.А., Алешков А.В. [15, с. 82], Шемякин А.Ю. [16, с. 367–371], Ковалевская П.О. [17, с. 72], Аносов Н.А. [18, с. 215], Губарев Е.Е., Степанова К.О., Федоркова С.А., Курнина И.С. [19, с. 122–123] и др. Комплексная диагностика конкурентоспособности рынка товаров Российской Федерации в условиях многополярности в экономической литературе отсутствует, что подтверждает актуальность и необходимость дальнейших исследований.

Целью работы является исследование конкурентоспособности рынка товаров Российской Федерации в условиях многополярности. Достижение этой цели требует решения следующих задач: представить оценку основных показателей отечественного рынка товаров в условиях многополярности; определить направления повышения конкурентоспособности рынка товаров Российской Федерации. Методология исследования включает в себя комплексный анализ факторов воздействия конъюнктуры на состояние внешнеторговой деятельности хозяйствующих субъектов, структурный и динамический анализ статистических данных о внешнеторговых потоках, а также синтез полученных результатов.

На основе анализа внешней торговли Российской Федерации на рынке товаров представлены результаты оценки основных показателей отечественного рынка товаров в условиях многополярности; определены направления повышения конкурентоспособности российского рынка товаров.

Экономическое развитие представляет собой процесс изменений в структуре и динамике экономики, направленный на улучшение жизненного уровня населения и увеличение производства благ. Термин охватывает широкий спектр изменений: рост валового внутреннего продукта (ВВП), изменение уровня занятости, рост инвестиций и улучшение социальной инфраструктуры. Экономическое развитие предполагает постепенные качественные и структурные положительные изменения экономики, производительных сил, образования, науки, культуры, уровня и качества жизни населения, человеческого капитала [1, с. 302–310; 2, с. 20–31; 3, с. 639–646; 4, с. 177; 5, с. 56–59; 6, с. 3; 7, с. 35–40; 8, с. 144–151; 9, с. 398; 10, с. 109]. В контексте повышения кон-

курентоспособности рынка товаров Российской Федерации целесообразно акцентировать внимание на показателях экономического роста в соответствии со структурой экономики в условиях многополярности.

Рынок товаров – это сфера обращения или совокупность актов купли-продажи определённых видов продуктов в соответствии с их функциональным назначением. Целесообразно классифицировать 2 вида рынка товаров: рынок средств производства, рынок предметов конечного потребления. Рынок средств производства интегрирует здания и сооружения, оборудование, сырьё, материалы, комплектующие изделия и другие товары, которые необходимы для производства. Рынок предметов конечного потребления включает в себя широкий спектр товаров, предназначенных для личного, семейного или домашнего использования. Следует уточнить, что в контексте повышения конкурентоспособности рынка товаров Российской Федерации целесообразно акцентировать внимание на показателях рынка предметов конечного потребления в условиях многополярности в соответствии с представлением актуального статистического массива и расчётов показателей прогнозных сценариев роста [11, с. 341; 12, с. 75–77; 13, с. 96–100; 14, с. 587–589; 15, с. 82; 16, с. 367–371; 17, с. 72; 18, с. 215; 19, с. 122–123]. Необходимо понимать, что качественные параметры экономического развития основываются на количественных параметрах экономического роста, которые в комплексе интегрируют предпосылки для повышения конкурентоспособности.

Конкурентоспособность рынка (конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли) – это способность объекта отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей в сравнении с другими аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами. Универсального общепринятого определения конкурентоспособности не существует. Способность объекта опережать соперника в достижении поставленных экономических целей в общем понимании является конкурентоспособностью. Приоритетный показатель – наличие у объекта конкурентных преимуществ, т.е. качеств, которые отсутствуют или менее выражены у соперников [20, с. 155; 21, с. 120]. В контексте исследования рынка товаров Российской Федерации целесообразно акцентировать внимание на показателях конкурентоспособности товара, предприятия и отрасли, применить максимально инструментарий оценки показателей конкурентоспособности на основе факторов, влияющих на неё в условиях многополярности, используя основные методы повышения конкурентоспособности.

Динамика основных показателей внешней торговли товарами Российской Федерации [22] представлена на рис. 1. В исследуемом периоде наблюдается значительный рост российского экспорта товаров (на 22,19%) и внешнеторгового товарооборота (на 33,17%), что подтверждает положительную динамику, является благоприятной тенденцией. Российский импорт товаров в 2015–2024 гг. характеризуется значительным ростом (на 52,6%), что подтверждает положительную динамику, свидетельствует о сбалансированности российской внешней торговли товарами. Сальдо торгового баланса характеризуется положительными значениями, что обусловлено превышением объёмов экспорта товаров над объёмами импорта. Подтверждается благоприятная тенденция внешней торговли Российской Федерации, свидетельствующая об экспортоориентации страны, что является маркером экономического развития Российской Федерации. Изменение показателя в 2024 г. по сравнению с 2015 г. имеет отрицательное значение (–25,77 млрд долл.), подтверждает негативную динамику, является неблагоприятной тенденцией. Таким образом, вышеперечисленные разнонаправленные тенденции подтверждают неоднородность экономического развития Российской Федерации в условиях многополярности.

Динамика эффективности внешнеторговой деятельности российских предприятий на рынке товаров в 2015–2024 гг. [22] представлена на рис. 2. В исследуемом периоде эффективность внешнеторговой деятельности российских предприятий на рынке товаров подтверждается, что является благоприятной тенденцией, показывает превышение доходов от внешней торговли над затратами. Динамика исследуемого показателя отрицательная (–19,96%), что является неблагоприятной тенденцией.

Таким образом, вышеперечисленные разнонаправленные тенденции, выявленные в результате оценки эффективности внешнеторговой деятельности российских предприятий на рынке товаров, также являются маркером турбулентности геополитических факторов, влияющих на конкурентоспособность Российской Федерации на мировом рынке товаров, следовательно, на экономическое развитие страны.

Прогнозирование основных показателей внешней торговли товарами Российской Федерации предусматривает потенциальную реализацию базового, оптимистичного и пессимистического сценариев (рис. 3). В условиях многополярности целесообразным является применение базовых прогнозных сценариев роста российского экспорта товаров и внешнеторгового товарооборота.



Рис. 1. Динамика основных показателей внешней торговли товарами Российской Федерации в 2015–2024 гг., млрд долл. [22]



Рис. 2. Динамика эффективности внешнеторговой деятельности российских предприятий на рынке товаров в 2015–2024 гг. [22]

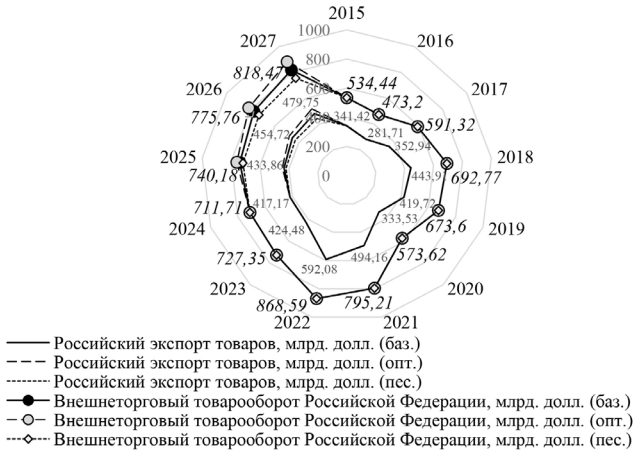


Рис. 3. Систематизация результатов прогнозирования объемных показателей внешней торговли товарами Российской Федерации в 2025–2027 гг.

Составлено автором

Прогнозирование показателей эффективности внешнеторговой деятельности российских предприятий на рынке товаров предусматривает потенциальную реализацию базового, оптимистичного и пессимистического сценариев (рис. 4). В условиях многополярности целесообразным является применение базового прогнозного сценария роста показателей внешнеторговой деятельности российских предприятий на рынке товаров.

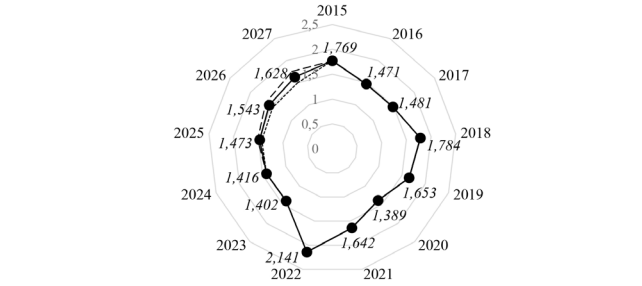


Рис. 4. Результаты прогнозирования показателей эффективности внешнеторговой деятельности российских предприятий на рынке товаров в 2025–2027 гг.

Составлено автором

Направления повышения конкурентоспособности рынка отечественных товаров в условиях многополярности представлены в табл. 1, включают компоненты: развитие импортозамещающих отраслей промышленности, создание новой структуры экономики на инновационной основе, снятие инфраструктурных ограничений, развитие транзитных функций, повышение привлекательности России для иностранных инвесторов, повышение эффективности использования человеческого капитала, расширение масштабов финансовой поддержки и др.

В рамках внешнеэкономической стратегии Российской Федерации следует развивать торговые и инвестиционные связи со странами Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки. Стратегические векторы внешнеторгового сотрудничества Российской Федерации с дружественными странами представлены в табл. 2.

Таблица 1. Направления повышения конкурентоспособности рынка отечественных товаров в условиях многополярности (Составлено автором)

Направления	Аспекты повышения конкурентоспособности
Развитие импортозамещающих отраслей промышленности	в первую очередь агропромышленного сектора, что позволит обеспечить продовольствием население Российской Федерации и нарастить экспорт
Создание новой структуры экономики на инновационной основе	для этого необходимо использовать преимущества Дальнего Востока, в частности обеспеченность природными ресурсами и топливно-энергетическую базу
Снятие инфраструктурных ограничений	для реализации флагманских инвестиционных проектов, которые формируют новую экономику региона
Развитие транзитных функций	формирование крупных транспортно-логистических узлов на пересечении железнодорожных, воздушных, автодорожных, речных и морских путей
Повышение привлекательности России для иностранных инвесторов	в т.ч. китайских партнёров, за счёт противодействия коррупции
Повышение эффективности использования человеческого капитала	для этого необходимо развивать систему непрерывного образования, упростить порядок получения рабочих виз для специалистов
Расширение масштабов финансовой поддержки	расширение масштабов финансовой поддержки инновационной и экспортной деятельности

Таблица 2. Стратегические векторы внешнеторгового сотрудничества Российской Федерации с дружественными странами (Составлено автором)

Аспекты	Стратегические векторы
Укрепление связей с Китаем	Китай является крупнейшим импортером российских углеводородов и важным рынком для российских товаров. Символом партнёрства является проект «Сила Сибири», обеспечивающий поставки газа в Китай
Развитие торгово-экономических отношений с Индией	Стороны активно работают над расширением сотрудничества, важными направлениями взаимодействия являются инвестиционные проекты в энергетическом секторе и сельском хозяйстве
Сотрудничество с Беларусью	Экономические отношения основаны на взаимовыгодной торговле и сотрудничестве в различных отраслях, включая энергетику и сельское хозяйство
Взаимодействие с Казахстаном	Торговля и инвестиции между странами находятся на высоком уровне. Казахстан является важным рынком для российских товаров и инвестиций, а Российская Федерация предоставляет доступ к своим технологиям и ресурсам
Сотрудничество с Ираном	В условиях западных санкций страны развивают стратегические отношения, заинтересованы в укреплении сотрудничества в области безопасности и экономики. Иран и Российская Федерация активно сотрудничают в энергетическом секторе, включая совместные проекты по добыче и переработке углеводородов
Сотрудничество с КНДР	Сотрудничество с КНДР позволяет Российской Федерации укрепить свою позицию в Восточной Азии. Россия поддерживает многосторонние усилия по снижению напряжённости в регионе

Таким образом, на основе исследования конкурентоспособности рынка товаров Российской Федерации в условиях многополярности, целесообразно заключить следующие выводы:

1. Экономическое развитие представляет собой это процесс изменений в структуре и динамике экономики, направленный на улучшение жизненного уровня населения и увеличение производства благ. Термин охватывает широкий спектр изменений: рост валового внутреннего продукта (ВВП), изменение уровня занятости, рост инвестиций и улучшение социальной инфраструктуры. Рынок товаров – это сфера обращения или совокупность актов купли-продажи определённых видов продуктов в соответствии с их функциональным назначением. Конкурентоспособность рынка (конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли) – это способность объекта отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей в сравнении с другими аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами.

2. В исследуемом периоде наблюдается значительный рост российского экспорта товаров и внешнеторгового товарооборота, что является благоприятной тенденцией. Российский импорт товаров в 2015–2024 гг. характеризуется значительным ростом, что свидетельствует о сбалансированности российской внешней торговли товарами. Сальдо торгового баланса характеризуется положительными значениями; подтверждается благоприятная тенденция внешней торговли Российской Федерации, свидетельствующая об экспортоориентации страны, что является маркером экономического развития Российской Федерации. В исследуемом периоде эффективность внешнеторговой деятельности российских предприятий на рынке товаров подтверждается, что показывает превышение доходов от внешней торговли над затратами. В условиях многополярности целесообразным является применение базовых прогнозных сценариев роста основных показателей внешней торговли Российской Федерации на рынке товаров.

3. Направления повышения конкурентоспособности рынка отечественных товаров в условиях многополярности включают компоненты: развитие импортозамещающих отраслей промышленности; создание новой структуры экономики на инновационной основе; снятие инфраструктурных ограничений; развитие транзитных функций; повышение привлекательности Российской Федерации для иностранных инвесторов, в т.ч. китайских; повышение эффективности использования человеческого капитала; расширение масштабов финансовой поддержки. Стратегическими векторами внешнеторгового сотрудничества Российской Федерации с дружественными странами в условиях многополярности являются следующие: укрепление связей с Китаем; развитие торгово-экономических отношений с Индией; сотрудничество с Беларусью; взаимодействие с Казахстаном; сотрудничество с Ираном и КНДР.

Мировой рынок товаров характеризуется функционированием значительного количества китайских и индийских ТНК, диагностика показателей прибыльности которых остаётся актуальным научным вопросом в качестве задач для дальнейших исследований рассматриваемого рынка в контексте реализации Восточного вектора экономического развития мирового хозяйства для повышения конкурентоспособности стран, рынков, отраслей и хозяйствующих субъектов в условиях многополярности.

Литература

1. Горбачева, П.А. Международное сотрудничество и торговля как фактор устойчивого развития экономики страны на современном этапе / П.А. Горбачева // 4-я Международная научно-практическая конференция молодых учёных и специалистов по устойчивому развитию,

инвестициям и финансовым рискам «Финатлон форум»: Материалы конференции, Москва, 16 апреля 2024 года. – Москва: Московский политех, 2024. – С. 301–311. – EDN PKJPGB.

2. Спирин, В. Основное уравнение международной экономики Верховенство закона + иностранные инвестиции + свободная торговля = страна-бензоколонка / В. Спирин // Свободная мысль. – 2024. – № 1(1703). – С. 19–32. – EDN MLYUTV.

3. Глазунова, Е. З Анализ экономик стран БРИКС и их сотрудничества с Россией в части международной торговли / Е.З. Глазунова, М.В. Скиба, А.И. Шайдуллина, А.А. Орлова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 11. – С. 638–647. – EDN MMFLUF.

4. Грахова, К.В. Угрозы экономической безопасности и международной торговле России как следствие развития зеленой экономики ведущих стран / К.В. Грахова, Е.В. Губанова // Право и общество в условиях глобализации: перспективы развития: Материалы Международной научно-практической конференции, Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., 15 марта 2025 года. – Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2025. – С. 175–178. – EDN YGZOAI.

5. Хагаева, А.В. Применение информационной экономики в развитии международной торговли / А.В. Хагаева, С. М.С. Абдулхамидов, В.В. Косулин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 11, № 2(155). – С. 55–60. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.02.11.008. – EDN SHMGFR.

6. Мишура, Д.Е. Теоретико-методологические основы исследования конкурентоспособности в международной торговле / Д.Е. Мишура // А-фактор: научные исследования и разработки (гуманитарные науки). – 2023. – № 1. – С. 3. – EDN FIZFAB.

7. Корнилова, С.В. Влияние трансграничной электронной торговли товарами на перспективы развития торговых отношений в условиях цифровизации отрасли / С.В. Корнилова // Дискуссия. – 2024. – № 4(125). – С. 34–41. – DOI 10.46320/2077–7639–2024–4–125–34–41. – EDN JWXLIW.

8. Цебекова, Е.П. Международная торговля услугами: понятие, особенности и основные принципы / Е.П. Цебекова, Е.В. Жидков // Современная экономика: проблемы и решения. – 2023. – № 5(161). – С. 143–152. – DOI 10.17308/meps/2078–9017/2023/5/143–152. – EDN FEZIBS.

9. Шевченко, Е.А. Влияние международной торговли на экономический рост: анализ глобальных трудов и перспектив для России / Е.А. Шевченко // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 3(53). – С. 396–399. – EDN MABWSA.

10. Ревкова, А.В. Взаимосвязь между мировой торговлей и экономическим развитием стран / А.В. Ревкова // Инновационные подходы в современной науке: Сборник статей по материалам CXLVI международной научно-практической конференции, Москва, 21 июля 2023 года. Том 14 (146). – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Интернаука», 2023. – С. 107–110. – EDN ZOXTJH.

11. Ледян, Ю.А. Мировой рынок высокотехнологичной продукции как элемент мирового рынка товаров и услуг: теоретический аспект / Ю.А. Ледян // VI Международный форум молодых управленцев: Сборник материалов XXVIII Международной научно-практической конференции студентов и магистрантов, Минск, 23 января 2024 года. – Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2024. – С. 340–342. – EDN ECTGRG.

12. Зиятдинова, Н.Р. Тенденции и перспективы мирового рынка экологических товаров / Н.Р. Зиятдинова // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2020. – № 3(69). – С. 74–78. – EDN ZABAUN.

13. Мамедова, В.Г. Сегмент продовольственных товаров мирового аграрного рынка: текущая ситуация и перспективы развития / В.Г. Мамедова, А.А. Гасанова // Международный журнал аграрной науки и образования. – 2025. – № 1(5). – С. 95–101. – EDN VJACIR.

14. Азжеурова, М.В. Оценка состояния мирового рынка продовольственных товаров / М.В. Азжеурова // Роль аграрной науки в устойчивом развитии сельских территорий: Сборник VIII Всероссийской (национальной) научной конференции с международным участием, Новосибирск, 20 декабря 2023 года. – Новосибирск: ИЦ НГАУ «Золотой колос», 2023. – С. 586–590. – EDN XHMQMB.

15. Егорова, Л.И. Состояние и тенденции обеспечения экономической безопасности России на мировом рынке строительных товаров и услуг / Л.И. Егорова, А.А. Шабаев, А.В. Алешков // Экономика устойчивого развития. – 2025. – № 1(61). – С. 81–84. – EDN ZHGYGW.

16. Шемякин, А.Ю. Тенденции развития мирового рынка спортивных товаров: современное состояние и тренды / А.Ю. Шемякин // Актуальные проблемы глобальной экономики: молодежная секция: материалы XXVI Международной научной конференции молодых ученых, Москва, 19 апреля 2024 года. – Москва: Российский университет дружбы народов (РУДН), 2024. – С. 366–372. – EDN EPZOHB.

17. Ковалевская, П.О. Мировой рынок и международное движение товаров / П.О. Ковалевская // Экономика, управление, бизнес в современном мире: актуальные вопросы и перспективы развития: Сборник научных трудов по материалам IX Международной научно-практической конференции, Тверь, 21 мая 2024 года. – Тверь: ЗАО «Университетская книга», 2024. – С. 70–73. – EDN VQNPXI.

18. Аносов, Н.А. Синтезирование парадигм изучения мирового рынка товаров премиум-класса / Н.А. Аносов // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2024. – № 5. – С. 213–216. – EDN JGTBMO.

19. Губарев, Е.Е. Формирование внешнеторговых цен на товары на мировом и межрегиональных рынках в условиях санкций / Е.Е. Губарев, К.О. Степанова, С.А. Федоркова, И.С. Курнина // Лучшая студенческая статья 2024: Сборник статей XI Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 30 апреля 2024 года. – Пенза: Международный центр научного сотрудничества «Наука и Просвещение», 2024. – С. 121–125. – EDN CSEMLS.

20. Матвеева, А.И. Повышение конкурентоспособности компании на мировых рынках товаров и услуг на примере рыбной промышленности / А.И. Матвеева, Е.Н. Ялунина, В.Э. Коротенко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 12–1(118). – С. 154–158. – DOI 10.24412/2411–0450–2024–12–1–154–158. – EDN MEIOZZ.

21. Ульев, М.С. Основные направления повышения конкурентноспособности отечественных товаров и услуг на мировом рынке в новых экономических реалиях / М.С. Ульев // Наука и практика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Пенза, 25 июня 2025 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 119–123. – EDN YAGTPT.

22. Стоимость экспорта товаров | 2024. – URL: https://statbase.ru/datasets/ trade/merchandise-exports-wto/ (дата обращения: 20.01.2026).

COMPETITIVENESS OF THE RUSSIAN FEDERATION'S GOODS MARKET IN A MULTIPOLAR WORLD

Kuzmenko S.S.
Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky"

In the context of multipolarity, the commodity market of the Russian Federation is characterized by the main parameters of foreign trade, including volume, performance, structure, and efficiency of enterprises. The analysis of these parameters is most effective when considering the long-term perspective. The study focuses on the main factors and determinants that shape the state of the Russian commodity market, taking into account the multipolarity of economic development and the focus on improving the competitiveness of economic sectors. The paper emphasizes the importance and necessity of developing long-term foreign economic relations, taking into account the following areas for improving the competitiveness of the Russian goods market: developing import-substituting industries, creating a new economic structure based on innovation, removing infrastructure constraints, developing transit functions, increasing Russia's attractiveness for foreign investors, improving the efficiency of human capital, expanding financial support, etc.

Keywords: commodity market, multipolarity, foreign trade, Russian Federation, import-substituting industries, human capital, investments, and competitiveness.

References

1. Gorbacheva, P.A. International cooperation and trade as a factor in sustainable development of the country's economy at the present stage / P.A. Gorbacheva // 4th International Scientific and Practical Conference of Young Scientists and Specialists in Sustainable Development, Investments and Financial Risks "Finathlon Forum": Conference Proceedings, Moscow, April 16, 2024. – Moscow: Moscow Polytechnic, 2024. – Pp. 301–311. – EDN PKJPGB.

2. Spirin, V. The Basic Equation of the International Economy Rule of Law + Foreign Investment + Free Trade = Gas Station Country / V. Spirin // Free Thought. – 2024. – No. 1 (1703). – Pp. 19–32. – EDN MLYUTV.

3. Glazunova, E.Z. Analysis of the BRICS Economies and Their Cooperation with Russia in International Trade / E.Z. Glazunova, M.V. Skiba, A.I. Shaidullina, A.A. Orlova // Current Issues in Modern Economics. – 2023. – No. 11. – Pp. 638–647. – EDN MMFLUF.

4. Grakhova, K.V. Threats to Economic Security and International Trade of Russia as a Consequence of the Development of the Green Economy of Leading Countries / K.V. Grakhova, E.V. Gubanova // Law and Society in the Context of Globalization: Development Prospects: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Saratov State Technical University named after Yu.A. Gagarin, March 15, 2025. – Saratov: Saratov Source Publishing House, 2025. – Pp. 175–178. – EDN YGZOAI.

5. Khagaeva, A.V. Application of the Information Economy in the Development of International Trade / A.V. Khagaeva, S. M.S. Abdulkhamidov, V.V. Kosulin // Economy and Management: Problems, Solutions. – 2025. – Vol. 11, No. 2 (155). – P. 55–60. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.02.11.008. – EDN SHMGFR.

6. Mishura, D.E. Theoretical and Methodological Foundations of the Study of Competitiveness in International Trade / D.E. Mishura // A-factor: scientific research and development (humanities). – 2023. – No. 1. – P. 3. – EDN FIZFAB.

7. Kornilova, S.V. The Impact of Cross-Border Electronic Commerce in Goods on the Prospects for the Development of Trade Relations in the Context of Digitalization of the Industry / S.V. Kornilova // Discussion. – 2024. – No. 4 (125). – Pp. 34–41. – DOI 10.46320/2077–7639–2024–4–125–34–41. – EDN JWXLIW.

8. Tsebekova, E.P. International Trade in Services: Concept, Features and Basic Principles / E.P. Tsebekova, E.V. Zhidkov // Modern Economy: Problems and Solutions. – 2023. – No. 5 (161). – Pp. 143–152. – DOI 10.17308/meps/2078–9017/2023/5/143–152. – EDN FEZIBS.

9. Shevchenko, E.A. The Impact of International Trade on Economic Growth: Analysis of Global Works and Prospects for Russia / E.A. Shevchenko // Research in Natural Sciences and Humanities. – 2024. – No. 3 (53). – Pp. 396–399. – EDN MABWSA.

10. Revkova, A.V. The Relationship between World Trade and Economic Development of Countries / A.V. Revkova // Innovative Approaches in Modern Science: Collection of Articles Based on the Materials of the CXLVI International Scientific and Practical Conference, Moscow, July 21, 2023. Volume 14 (146). – Moscow: Internauka Limited Liability Company, 2023. – Pp. 107–110. – EDN ZOXTJH.

11. Ledyan, Yu.A. The global market for high-tech products as an element of the global market for goods and services: theoretical aspect / Yu.A. Ledyan // VI International Forum of Young Managers: Collection of materials from the XXVIII International scientific and practical conference of students and postgraduates, Minsk, January 23, 2024. – Minsk: Academy of Public Administration under the President of the Republic of Belarus, 2024. – Pp. 340–342. – EDN ECTGRG.

12. Ziyatdinova, N.R. Trends and prospects of the global market for environmental goods / N.R. Ziyatdinova // Scientific notes of the Crimean Engineering and Pedagogical University. – 2020. – No. 3 (69). – Pp. 74–78. – EDN ZABAUN.

13. Mamedova, V.G. Food products segment of the global agricultural market: current situation and development prospects / V.G. Mamedova, A.A. Gasanova // International Journal of Agrarian Science and Education. – 2025. – No. 1 (5). – P. 95–101. – EDN VJACIR.

14. Azzheurova, M.V. Assessment of the state of the global food market / M.V. Azzheurova // The role of agricultural science in the sustainable development of rural areas: Collection of the VIII All-Russian (national) scientific conference with international participation, Novosibirsk, December 20, 2023. – Novosibirsk: IC NGAU "Golden Ear", 2023. – P. 586–590. – EDN XHMQMB.

15. Egorova, L.I. State and trends of Russia's economic security in the global market of construction goods and services / L.I. Egorova, A.A. Shabaev, A.V. Aleshkov // Economics of sustainable development. – 2025. – No. 1 (61). – Pp. 81–84. – EDN ZHGYGW.

16. Shemyakin, A. Yu. Trends in the development of the global sporting goods market: current state and trends / A. Yu. Shemyakin // Actual problems of the global economy: youth section: materials of the XXVI International scientific conference of young scientists, Moscow, April 19, 2024. – Moscow: Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), 2024. – Pp. 366–372. – EDN EPZOHB.

17. Kovalevskaya, P.O. World market and international movement of goods / P.O. Kovalevskaya // Economics, edition Management, business in the modern world: current issues and development prospects: Collection of scientific papers based on the materials of the IX International Scientific and Practical Conference, Tver, May 21, 2024. – Tver: ZAO "Universitetskaya kniga", 2024. – Pp. 70–73. – EDN VQNPXI.

18. Anosov, N.A. Synthesizing paradigms for studying the global market for premium goods / N.A. Anosov // Competitiveness in the global world: economics, science, technology. – 2024. – No. 5. – Pp. 213–216. – EDN JGTBMO.

19. Gubarev, E.E. Formation of Foreign Trade Prices for Goods in the Global and Interregional Markets under Sanctions / E.E. Gubarev, K.O. Stepanova, S.A. Fedorkova, I.S. Kurnina // Best Student Article 2024: Collection of Articles of the XI International Research Competition, Penza, April 30, 2024. – Penza: International Center for Scientific Cooperation "Science and Education", 2024. – Pp. 121–125. – EDN CSEMLS.

20. Matveeva, A.I. Increasing the Competitiveness of a Company in the Global Markets of Goods and Services: The Case of the Fishing Industry / A.I. Matveeva, E.N. Yalunina, V.E. Korotenko // Economy and Business: Theory and Practice. – 2024. – No. 12–1 (118). – P. 154–158. – DOI 10.24412/2411–0450–2024–12–1–154–158. – EDN MEIOZZ.

21. Uliev, M.S. Main directions of increasing the competitiveness of domestic goods and services in the world market in the new economic realities / M.S. Uliev // Science and practice: current issues, achievements and innovations: collection of articles from the VII International scientific and practical conference, Penza, June 25, 2025. – Penza: Science and Education (IP Gulyaev G.Yu.), 2025. – P. 119–123. – EDN YAGTPT.

22. Value of goods exports | 2024. – URL: https://statbase.ru/datasets/trade/merchandise-exports-wto/ (accessed: 20.01.2026).

Социально-технологические особенности лидерства и его влияние на развитие организационной культуры в экосистеме ПАО Сбербанк России

Кондратьев Кирилл Михайлович,
аспирант, кафедра непроизводственной сферы и социальных технологий
Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования
«Академия труда и социальных отношений»
E-mail: kkm05101997@gmail.com

В статье рассматривается степень влияния технологической трансформации и развития искусственного интеллекта на управление и развитие лидерства в Экосистеме ПАО «Сбербанк России». Актуальность исследования обусловила цифровизацию управления в крупных социально значимых организациях и необходимость поиска новых моделей лидерства в условиях стремительных технологических изменений. В работе анализируются механизмы адаптации лидерских практик к внедрению искусственного интеллекта, особенности взаимодействия людей бизнес-среды и международного капитала, а также новые требования к компетентности лидеров. Проведен теоретико-методологический анализ процессов трансформации организационной культуры под влиянием цифровых технологий и искусственного интеллекта. Результаты исследования могут быть полезны для специалистов в области управления, развития кадрового потенциала, а также стратегий цифровых преобразований в социальной сфере.

Ключевые слова: лидерство, экосистема, клиентоцентричная организация, коммуникация, технология, управление, процесс.

Введение

Организации социальной сферы и финансового сектора России переживают период интенсивных технологических трансформаций, при которых искусственный интеллект (ИИ) становится не просто оптимизацией операционных процессов, но фундаментальным фактором переосмысления управленческих моделей и лидерских ролей. Экосистема ПАО «Сбербанк России» обеспечивает такую трансформацию, включая традиционные функции крупного системного развития кредитного учреждения с развертыванием платформенной структуры и внедрением интеллектуальных систем в клиентский сервис, аналитику рисков и управление кадровыми ресурсами [4].

Актуальность исследования обусловлена рядом факторов. Во-первых, парадокс времени: цифровизация и ИИ развиваются быстрее, чем адаптируются теоретические и практические подходы к лидерству в организациях такого масштаба и социальной революции [5]. Вовторых, возникает новое противоречие: лидеры должны одновременно управлять высокорегулируемой социально-ответственной организацией и инициировать радикальные инновации, что требует принципиально новых компетенций и мировоззрения. Втретьих, недостаточное внимание уделяется анализу того, как именно распределенное лидерство в цифровых экосистемах сочетается с требованиями прозрачности, подотчетности и рисков управления в условиях развития ИИ.

Цель исследования – на основе синтеза актуальной научной литературы и открытых материалов Экосистемы ПАО «Сбербанк России» выявить механизмы трансформации лидерства под влиянием технологических изменений и комплекс определения компетенций, ответственных руководителей в период человекомашинного взаимодействия в социально значимых организациях.

Теоретикометодологические основы исследования

Методологический подход

Исследование основано на системном и социотехническом подходах, рассматривая организации как социальные (люди, культура, коммуникация) и технологические (ИИ, платформы, данные) компоненты. Системный подход позволяет анализировать лидерство одновременно на стратегическом (видение цифровых трансформаций), тактическом (управление проектами развития ИИ) и операционном (интеграция ИИ в повседневные процессы) на более низком уровне. Технический социоподход, в свою очередь, предполагает, что внедрение технологий никогда не является чистым технологическим процессом – он всегда сопровождается переговорами ролей, норм, ответственности и доверия между людьми и переменами [4,6].

Методы исследования

В работе использовались следующие методы:

1. Анализ научной литературы последних 5–7 лет, опубликованной в рецензируемых журналах и на авторитетных платформах (Scopus, Web of Science, ведущих российских изданиях по менеджменту и цифровым трансформациям).
2. Сравнительный анализ концепций лидерства стран Африки, развития лидерства, лидерства на основе искусственного интеллекта, выделения их сходств, открытости и применимости к значимым социально значимым организациям.
3. Кейсанализ Экосистемы ПАО «Сбербанк России» на основе открытых открытых документов (годовые отчеты, нефинансовые отчеты, стратегические презентации, публичные выступления лидеров компаний), исследовательских работ о банке, а также материалов конференций и форумов по цифровому лидерству и трансформациям.
4. Концептуальное моделирование, направленное на синтез результатов анализа литературы и кейса в единую логическую схему преобразования лидерских ролей и компетенций.

Теоретическое основание

Теоретическая база включает в себя:

- Классические и современные концепции лидерства (трансформационное, распределённое, адаптивное лидерство), переосмысленные в условиях цифровой цифровизации [4].

• Исследования международного (электронного) лидерства, рассматривающие лидера как члена гибкой команды, обладающего не только классическими управленческими, но и технологическими, коммуникационными компетенциями, способного создавать культурные инновации.

• Концепции совместного лидерства на основе ИИ и человека-ИИ, предлагаемые новые роли лидера в условиях, когда люди и алгоритмы совместно принимают решения [1].

• Исследования социально-ответственного и этического лидерства, особенно в нескольких учреждениях управления с государственным регулированием и влиянием на широкий уровень населения.

• Теория, рассматривающая организации как единство людей, процессов и технологий.

Цифровое лидерство: зарубежные исследования и практика

Западная управленческая мысль последних лет фокусируется на смене парадигмы лидерства в условиях цифровой экономики. Основное направление – переход от авторитарной иерархии к распределенному и адаптивному лидерству, где руководитель выступает в качестве руководителя сетей, куратора координатора инноваций и проводника организационных изменений, а не умеет управлять властью и решениями. [5]

Ключевым концептом является грамотность ИИ – не просто техническая грамотность в ИИ, но комплекс знаний о возможностях и ограничениях интеллектуальных систем, умение интерпретировать результаты алгоритмов, оценивать риски, включая риски алгоритмической церкви, и выстраивать продуктивное взаимодействие между людьми и машинами. Лидер с развитой грамотностью ИИ научился глубоко осмысливать предложения аналитических систем, не полагаясь на них слепо, и одновременно понимает, где ИИ может принести наибольшую пользу. [1]

Исследования, проведенные европейскими и североамериканскими корпорациями, показывают, что успешные цифровые лидеры добиваются успеха:

• Адаптивное мышление – способность к быстрому переучению и переориентации при столкновении с новыми технологиями и кризисными ситуациями. [5]

• Системное видение – понимание того, как цифровые решения влияют на всю экосистему организации, на ее клиентов и общество. [5]

• Этическая убеждённость – не просто знание регламентов, но и глубокое осознание ответственности за последствия развития ИИ и технологий для людей. [5]

• Кроссфункциональную коллаборацию – возможность выстраивать командное взаимодействие между ИТ, бизнесом, рискменеджментом и прочими функциями.

Лидерство в социально значимых организациях России: конкретный контекст

В отличие от коммерческих компаний, социально значимые организации в России – системно важные банки, органы социальной защиты, образования и здравоохранения – функционируют под плотным регуляторным контролем и должны учитывать широкий спектр общественных интересов[5]. Это создает особый управленческий контекст:

1. Высокая регуляторная нагрузка и политическая заметность – каждое решение лидера может стать объектом внимания государства, общественности, средств массовой информации. Ошибка в управлении ИИ может привести не только к корпоративным убыткам, но и к подрыву доверия граждан.

2. Необходимость балансировки между стабильностью и инновациями – с одной стороны такие организации должны быть надежными, с другой – они инвестируют в трансформацию, новые цифровые модели и ИИ.

3. Ориентация на долгосрочную экономию – лидер не может рассматривать цифровизацию исключительно как затратный инструмент; она должна улучшить доступность, качество и справедливость услуг.

В российском обществе значимыми организациями формируется специфическая модель корпоративной культуры, где формальность процессов сочетается с программами развития лидерства, ориентированными на инновации и ценности. Это создает основу для демонстрации моделей социально-ответственного лидерства группировок, где руководитель одновременно является проводником инноваций и гарантом соблюдения общественных интересов[5].

Технологическая трансформация Экосистемы ПАО «Сбербанк России»: кейс-анализ

История и современное состояние

ПАО «Сбербанк России» трансформировался из традиционного сберегательного банка в экосистему, предоставляя финансовые, образовательные, медицинские и торговые услуги через интегрированную цифровую платформу. Эта трансформация требует от руководителей всех уровней переосмысления своих ролей и компетенций.

Управления развития ИИ

Согласно открытым материалам, ИИ применяется в следующих ключевых областях:

1. Клиентский сервис: чатботы на основе нейросетей, персонализированные рекомендации, виртуальные ассистенты, которые ежедневно обрабатывают тысячи запросов.

2. Управление рисками: машинное обучение кредитному скорингa, выявление мошенничества, оценка кредитоспособности клиентов. [4]

3. Управление персоналом: аналитика вовлечённости сотрудников, подбор системы и развитие талантов, прогнозирование текучести кадров.

4. Операционная оптимизация: автоматизация рутинных операций, оптимизация бизнеспроцессов, аналитика производительности. [4]

Требования к лидерству

Каждое из этих требований предъявляет новые требования к лидерам:

• Для управления клиентским сервисом необходимо разбираться в логике работы чатботов, учитывать возможности персонализации через данные, но при этом сохранять ответственность перед клиентом и четко соблюдать границы конфиденциальности.

• Для управления рисками лидер должен научиться диалогу с экспертами в области ИИ и машинного обучения, анализировать модели надежности, решения в условиях алгоритмической неопределенности. [4]

• Для управления персоналом лидер сталкивается с такой проблемой, как использование ИИ для развития и поддержки людей, а не для их замены, например, создание доверия к аналитическим системам.

Трансформация лидерских компетенций в условиях ИИ

Исходные компетенции

Традиционно лидер организации социальной сферы должен был обеспечивать:

• Стратегическим видением и функциональностью формулировать долгосрочные цели.

• Коммуникативными навыками и возможностями мотивировать команды.

• Знание регуляторной среды и функции управления стейкхолдерами.

• Этические убеждения и социальная ответственность. [5]

Новые требования в эпоху ИИИ

Под влиянием цифровизации и ИИ эти технологии трансформируются и расширяются:

1. От «создания концепций» к «архитектурным экосистемам»: лидер не просто определяет цели, но проектирует, как люди, процессы и ИИ будут взаимодействовать для своих достижений. [6]

2. От «командного управления» к «координации сетей»: в условиях экосистемы лидер управляет не замкнутой командой, сетью различных субъектов – отделов, партнеров, ИИсистемы. [6]

3. От «соответствия регламентам» к «разработке этики ИИ»: руководитель должен не только следить за соблюдением требований требований, но и инициировать разработку внутреннего стандарта использования ИИ, включая вопросы о соблюдении алгоритмов, защиты прав сотрудников и клиентов.

4. От «интуитивного управления» к «принятию решений на основе данных»: руководитель должен уметь работать с данными, интерпретировать результаты аналитики, сочетать инсайты из данных с человеческим суждением.

5. От «переговоров с людьми» к «управлению человекомашинными взаимодействиями»: лидер команды должен вести переговоры не только с членами, но и настраивать интерфейсы между людьми и ИИ-системами, чтобы европейские ценности сохранялись в процессе цифровой трансформации. [1]

6. От «мотивации персонала» к «формированию культуры непрерывного обучения и экспериментов»: в быстро меняющейся среде лидер должен создать организационную, стимулирующую экспериментирование, критическое мышление и готовность к переучению.

Специфические специальности для социально значимых организаций

Для руководителей предприятий в таких организациях, как Сбера, включаются:

• Компетенция этического лидерства в ИИ: способность предвидеть и предупреждать, обеспечивать дискриминационные эффекты алгоритмов, обеспечивать прозрачность ИИ-решений для клиентов и сотрудников, брать на себя ответственность за ошибки системы. [2]

• Компетенция управления противоречиями: балансирование между внедрением ИИ для повышения конкурентоспособности и необходимости сохранения доверия, человеческого контакта, социальной справедливости.

• Компетенция государственно-общественного диалога: способность объяснять и обосновывать решения по внедрению ИИ перед регуляторами, общественностью, внешними группами международных людей.

Социотехническая динамика: взаимодействие человека и ИИ в лидерстве

Проблемы с концептуализацией

Внедрение ИИ в управление социально значимыми организациями создает специфическую ситуацию, которую можно назвать социотехническими парадоксом лидерства. С одной стороны ИИ участвует в работе лидера, предоставляя аналитику, прогнозы, рекомендации на основе больших объемов данных. С другой стороны, это порождает иллюзию объективности и полноты информации, что может привести к тому, что лидер перестанет мыслить серьезно и будет слепо побеждать в системе лидеров.

Риски и вызовы

Исследования определения нескольких ключевых рисков:

1. «Чёрный ящик» алгоритмов: многие модели ИИ работают по принципам, которые даже их разработчики не могут полностью объяснить. Это создает ситуацию, когда лидер должен доверять системе, не понимая логику ее решений.[1]

2. Пассивность человека: если алгоритм постоянно предлагает решения, зеленые лидеры могут атрофировать свои навыки критического анализа и принятия самостоятельных решений.

3. Размывание ответственности: когда ошибка совершена, появляется соблазн сказать, что «это алгоритм решения», что размывает ответственность лидера.

4. Дискриминационные эффекты: алгоритмы, изученные на основе исторических данных, могут воспроизводить и усиливать исторические дискриминационные практики (например, в кредитовании, найме). [2]

Механизмы управления рисками

Для предотвращения этих рисков лидеры социально значимых организаций должны:

1. Инвестировать в понимание ИИ-системы: регулярное обучение, общение с техническими экспертами, проведение тестов по размещению и справедливости моделей. [1]

2. Выполнение многоуровневых систем контроля: не только минимальное использование рекомендаций ИИ, но и процедур ручного пересмотра, особенно в узких областях (кредитование, найм, риск).

3. Создавать внешние связи: механизмы для того, чтобы люди (сотрудники, клиенты) могли оспорить решения, принятые на основе ИИ, и передать информацию об ошибках систем.

4. Культивировать критическое отношение к технологиям: в организационной культуре поощрять вопросы типа «Почему ИИ рекомендует именно это?», «Какие могут быть последствия этих решений?». [1]

5. Разработать регламенты этики ИИ: основные стандарты, определяющие, в каких областях можно ИИ, какие требования к прозрачности и справедливости, как разрешать между эффективностью и использованием этой технологии. [2]

Обсуждение результатов

Ключевые изменения

Проведенный анализ позволяет выделить несколько ключевых моментов трансформации лидерства в условиях ИИ и цифровизации в социально значимых организациях:

Первая тенденция: от иерархии к сетевой распределенности. Традиционная модель, где лидер как носитель полной мощности обеспечивает снижение и контролирует ее, занимает место модели, где лидер координирует взаимодействие внешних акторов – отделов, партнеров, ИИсистем, внешних консультантов. Это соответствует общемировому тренду развития экосистемных бизнесмоделей.

Вторая тенденция: метод этического измерения лидерства. Если в эпоху традиционных технологий эти принципы были, скорее, философскими убеждениями лидера, то в эпоху ИИ она становится менеджментом – лидер должен активно разрабатывать принципы и регламенты использования ИИ, следить за их соблюдением, брать на себя ответственность за ошибки системы.

Третья тенденция: слияние технологических и гуманитарных компетенций. Лидер больше не может быть «гуманитарием, не разбирающимся в технологиях» или наоборот – необходима интеграция технологической грамотности с человеческим сочувствием, этими убеждениями и способностью к диалогу.

Четвёртая тенденция: необходимость системного переосмысления развития лидеров. Традиционные программы MBA и базовое образование, комплексные методы в финансах, стратегиях и управлении людьми, обеспечиваемые рамками – нужны новые треки, посвященные цифровому лидерству, ИИ, этике в технологиях, управлении социотехническими тенденциями.

Специфика – российский контекст

На фоне общемировых тенденций значимые организации российского общества, такие как Сбербанк, имеют некоторые особенности:

1. Государственная роль: регуляторная нагрузка, необходимость соблюдения государственной политики и требований безопасности, накладывают дополнительные ограничения на использование ИИ, но и создают рамки для развития ответственного ИИ.

2. Социальная ориентированность: значимые российские социальные организации, как правило, более внимательны к вопросам социальной справедливости и доступности услуг, что делает эти измерения лидерства особенно важными.

3. Комплексность цифровых трансформаций: одновременный переход к цифровым моделям и внедрению ИИ, при необходимости сохранения отдельных систем и операций, требует от лидеров исключительной способности к управленческим изменениям. [2]

Рекомендации для практики

На основе проведенного анализа можно выделить несколько рекомендаций для развития лидерства в социально значимых организациях, приближающих цифровую трансформацию:

1. Переформатирование программ развития лидеров: внедрение модулей по цифровому лидерству, основам ИИ и машинного обучения, этике алгоритмических решений, управлению социотехническими командами.

2. Разработка внутренних стандартов ИИ: создание кодексов, определяющих принципы использования ИИ в организации, процедуры оценки соответствия моделей, механизмы рассмотрения жалоб на алгоритмические решения. [5]

3. Инвестиции в кросс-функциональное сотрудничество: программы, помогающие лидерам разных стран (бизнес, ИТ, риски, HR, этика) вести продуктивный диалог и совместно разрабатывать решения.

4. Культивирование критических отношений к технологиям: в организационной культуре поощряются вопросы, сомнения, эксперименты, обучение из ошибок, а не их скрытие.

5. Развитие компетенций этического лидерства: тренинги, вебинары, кейссессии, посвященные вопросам справедливости, прозрачности, ответственности в условиях использования ИИ. [5]

Заключение

Технологическая трансформация и внедрение ИИ в социально значимых организациях, таких как Экосистема ПАО «Сбербанк России», качественно обусловливают переосмысление содержания и формируют лидерство. Формируется новая модель – цифровое социальное ответственное лидерство, руководитель которого одновременно является архитектором экосистемы, хранителем этических норм, координатором сетей и проводником инноваций.

Эта модель предполагает интеграцию технологической грамотности с гуманистическими ценностями, способность тщательно оценивать результаты ИИ-системы, ответственность перед обществом и стабильность, открытость к экспериментам и непрерывное обучение. Практическое значение этих исследований заключается в возможности использования их результатов при разработке программ лидерского развития, выхода внутри организационных стандартов ИИ и постро-

ения систем управления цифровыми трансформациями в организациях сектора.

Перспективы настоящего исследования включают: эмпирическое исследование восприятия и принятия ИИ-систем руководителями и сотрудниками в российских организациях; сравнительный анализ подходов к лидерству в цифровых экосистемах между альтернативами и зарубежными компаниями; оценить эффективность программ национального лидерства в повышении качества управления и инноваций; Разработка валидированного инструмента оценки компетенций стран социально ответственного лидера.

Литература

1. Сарате-Торрес Р. и др. Влияние лидерства на взаимодействие человека и искусственного интеллекта: систематический обзор литературы // Международный журнал исследований окружающей среды и общественного здравоохранения. 2025. Т. 22. № 6. С. 753. DOI: 10.3390/ijerph22060753.
2. Панди В. Лидерство в эпоху ИИ: навигация и формирование будущего посредством дополненной реальности // Электронный журнал SSRN. 2025. DOI: 10.2139/ssrn.5331975.
3. Официальная информация ПАО «Сбербанк России». Годовой отчет и форма 20Ф за 2024 год // sberbank.ru. [Электронный ресурс]. URL: https://www.sberbank.ru (дата обращения: 16.11.2025 г.).
4. Стратегические презентации и материалы по цифровой трансформации Экосистемы ПАО «Сбербанк России» // Архив открытых источников, конференций и форумов по цифровому лидерству. 2024–2025 гг.
5. Будианто С. Формирование лидерства на основе ИИ: трансформация организационных практик // SDGsReview. 2025. Т. 4. № 1. С. 2–15. DOI: 10.18551/SDGsReview.2025.4.1.2.
6. Миракян А.Г., Мелконян Л.Р. Электронный и виртуальный подход к лидерству // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. 2025. Том 17. Выпуск 2. С. 68–87. DOI: 10.38050/2078-3809-2025-17-2-68-87.

SOCIAL AND TECHNOLOGICAL FEATURES OF LEADERSHIP AND ITS IMPACT ON THE DEVELOPMENT OF ORGANISATIONAL CULTURE IN THE ECOSYSTEM OF SBERBANK OF RUSSIA

Kondratiev K.M.
Academy of Labor and Social Relations

The article examines the degree of influence of technological transformation and the development of artificial intelligence on the management and development of leadership in the ecosystem of Sberbank of Russia PJSC. The relevance of the study was determined by the digitalisation of management in large socially significant organisations and the need to search for new models of leadership in the context of rapid technological change. The paper analyses the mechanisms for adapting leadership practices to the introduction of artificial intelligence, the peculiarities of interaction between people in the business environment and international capital, as well as new requirements for leadership competence. A theoretical and methodological analysis of the processes of organisational culture transformation under the influence of digital technologies and artificial intelligence was carried out. The results of the study may be useful for specialists in the field of management, human resource development, and digital transformation strategies in the social sphere.

Keywords: leadership, ecosystem, customer-centric organisation, communication, technology, management, process

References

1. Sarate-Torres R. et al. The influence of leadership on human-artificial intelligence interaction: a systematic review of the literature // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2025. Vol. 22. No. 6. P. 753. DOI: 10.3390/ijerph22060753.
2. Pandey V. Leadership in the Age of AI: Navigating and Shaping the Future Through Augmented Reality // SSRN Electronic Journal. 2025. DOI: 10.2139/ssrn.5331975.
3. Official information from Sberbank of Russia PJSC. Annual report and Form 20-F for 2024 // sberbank.ru. [Electronic resource]. URL: https://www.sberbank.ru (accessed: 16.11.2025).
4. Strategic presentations and materials on the digital transformation of the ecosystem of Sberbank of Russia PJSC // Archive of open sources, conferences and forums on digital leadership. 2024–2025.
5. Budian S. AI-based leadership formation: transformation of organisational practices // SDGsReview. 2025. Vol. 4. No. 1. Pp. 2–15. DOI: 10.18551/SDGsReview.2025.4.1.2.
6. Mirakyan A.G., Melkonyan L.R. Electronic and virtual approach to leadership // Scientific research of the Faculty of Economics. Electronic journal. 2025. Vol. 17. Issue 2. Pp. 68–87. DOI: 10.38050/2078-3809-2025-17-2-68-87

Перспективы развития частного инвестирования в России

Лапшин Сергей Владимирович,
кандидат химических наук, доцент, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»
E-mail: sogar@mail.ru

За последние годы в розничном сегменте российского финансового рынка наблюдается рост частного инвестирования, повышение интереса у физических лиц и компаний к рынку ценных бумаг. На фоне этого возникает ряд проблем и рисков, мешающих дальнейшему развитию и реализации потенциала частного инвестора. Существующие исследования по теме частного инвестирования в России немногочисленны. В результате чего многие научные и практические проблемы развития частного инвестирования остаются нерешенными. Целью данной статьи является выделение проблем и перспектив развития частного инвестирования в России. В работе использованы методы литературного анализа и синтеза информации, статистического анализа финансового рынка, экономико-математического моделирования. Объект исследования – частные инвестиции российского финансового рынка. Научная новизна исследования заключается в разработке направлений развития частного инвестирования финансового рынка России. В статье на основе прошлых исследований выделен ряд проблем частного инвестирования: несовершенство механизмов защиты частных инвесторов, недостаток финансовой грамотности, недостаток средств у физических лиц для инвестирования, технические ограничения. Для решения проблем защиты интересов инвестора предложены компенсационные механизмы под контролем Агентства по страхованию вкладов. Обосновано, что требуется законодательное закрепление специальных инструментов защиты интересов частных интересов в зависимости от рисков при совершении инвестиционных операций на рынке ценных бумаг. Для совершенствования механизмов индивидуальных инвестиционных счетов (ИИС) предложена единая модель ИИС. Установлено, что при прочих равных банковские депозиты являются более привлекательными для инвестора в сравнении с ИИС, с чем связано падение популярного данного типа инвестиционного счета. На основе математического сравнительного прогноза доказано, что, что такой тип ИИС будет более выгодным, чем банковский депозит. Данный механизм позволит объединить ИИС типа «А» и «Б» и сделать данный инструмент более привлекательным для частного инвестора, что станет одним из перспективных направлений.

Ключевые слова: инвестиции, инвестор, банки, частные инвестиции, рынок ценных бумаг, индивидуальный инвестиционный счет, финансовый инструмент.

За последние годы популярность частного инвестирования в России существенно выросла благодаря развитию информационных технологий и появлению новых инвестиционных инструментов. Под частными инвестициями понимается привлеченный капитал из различных источников для развития бизнеса или проекта. Как правило, частный инвестор – это физическое лицо или компания, которые используют излишек средств для долгосрочных инвестиций. С 2020 по 2024 год количество таких инвесторов в России возросло с 10 до 48 тыс. человек, а сумма их активов на счетах увеличилась с 15 до 27 трлн руб. [1]. Если рассмотреть ситуацию во всем мире, то в 2024 году только половина всех инвестиций приходилась на частных инвесторов, что составило около 126 млрд. долл. США или 16% от всего объема частного капитала [2]. Частное инвестирование остается одним из наиболее приоритетных и перспективных направлений финансового рынка, в котором участвуют банки и всевозможные посредники. Очевидными преимуществами частных инвестиций являются защита от инфляционных рисков и обесценивания национальной валюты, создание «финансовой подушки безопасности». К наиболее значимым проблемам частного инвестирования относятся: риск потери средств, дефицит доступных собственных средств у инвесторов-физических лиц, отсутствие компетенций в совершении инвестиционных операций, ограничения технологий и платформ. Таким образом, развитие частного инвестирования являются одной из приоритетных задач финансового рынка.

В предыдущих исследованиях выделен ряд проблем и перспективных направлений развития частного инвестирования в России. Основные проблемы частного инвестирования можно разделить на правовые и технико-экономические. К первому типу относится класс недостатков, связанных с защитой частных инвесторов на рынке ценных бумаг. Например, сфера деятельности ФЗ № 46 от 05.03.1999 о «Рынке ценных бумаг» направлена только на защиту прав интересов, вкладывающих средства в эмиссионные ценные бумаги. Таким образом, другие финансовые инструменты не попадают по действие данного закона [3]. Несмотря на наличие законодательной базы и описание функционала, Федеральный компенсационный фонд для защиты интересов непрофессиональных участников рынка ценных бумаг не существует до сих пор. Остается открытым вопрос о создании компенсационных фондов для инвесторов с ИИС. Контрольные и надзорные функции сконцентрированы в руках одного агента – Банка России. В результате этого, полноценное осуществление надзорных функций в сегменте непрофессиональных участников рынка ценных бумаг затрудняется. Это повышает риск мошеннических действий и недобросовестности брокеров. Таким образом, требуется разработка более гибких мер контроля со стороны государства [4].

Технико-экономические проблемы связаны в первую очередь с нехваткой средств для инвестирования у физических лиц. Более 95% всех доходов российских граждан уходит на потребление и обязательные платежи, в результате чего большинство граждан не может выступить в качестве частного инвестора на рынке ценных бумаг [5], [6]. Также наблюдаются проблемы, связанные с финансовой грамотностью населения, что также не позволяет гражданам становится эффективными инвесторами. Также к техническим ограничениям можно отнести особенности индивидуальных инвестиционных счетов (ИИС). К основным ограничениям использования ИИС относятся: можно открыть только один ИИС; счет не будет застрахован государством; для получения возможностей освобождения от уплаты налога на прибыль от продажи ценных бумаг необходимо осуществлять инвестиции по ИИС не менее трех лет; существуют ограничения на срочное проведение операций; невозможность получения налогового вычета при отсутствии поступлений на ИИС [7].

К перспективным направлениям развития частного инвестирования исследователи относят: создание индивидуальных инвестиционных счетов нового типа, более привлекательных для инвестора [8]; развитие финансовой грамотности среди населения, что будет способствовать формированию инвестиционных портфелей высокой доходности [9]; развитие инфраструктурных проектов в экономике, требующих привлечения структурно сложного капитала их разных источников [10].

Нерешенные части проблемы. Для развития частного инвестирования в России необходимо преодоление технико-экономических

и законодательных ограничений финансового рынка, которые не были в достаточной степени представлены в прошлых исследованиях.

Цель статьи – определение проблем, перспективных направлений развития частного инвестирования в России.

Таким образом, в сложившихся условиях можно выделить следующие перспективные направления частного инвестирования, которые позволят урегулировать как технико-экономические, так и правовые риски для частного инвестора. Для совершенствования механизмов защиты интересов инвесторов необходимо создание системы гарантий и защиты средств инвесторов. Механизмы юридической защиты интересов инвесторов могут быть сформированы в рамках отдельной статьи Федерального закона № 46 «О рынке ценных бумаг» от 05.03.1999 г. Рассмотрим основные аспекты организационной системы:

1. В качестве управляющего компенсационным фондом для инвесторов с ИИС должна выступать государственная корпорация «Агентство по страхованию вкладов» (АСВ). На базе АСВ будет создана система страхования ИИС. Для управления фондом необходимо независимое от государства юридическое лицом, которое будет управлять бюджетом фонда и распределять средства на компенсации и пополнение средств фонда.

2. Схема гарантирования компенсационных выплат по ИИС должна быть закреплена в рамках отдельного федерального закона или также стать одной из статей уже упомянутого закона. Государство будет обязывать брокеров использовать систему гарантий и пополнять средства компенсационного фонда. К основным инструментам гарантирования должны относиться российские ценные бумаги эмиссионного типа и паи паевых инвестиционных фондов (для неквалифицированных инвесторов).

3. Источниками формирования и поддержания фонда должны быть средства брокеров, управляющих и инвестиционных фондов, то есть профессиональных участников рынка ценных бумаг. На нахи распространяется обязательное участие в системе государственных гарантий. Вторым источником пополнения фонда могут быть средства, поступающие после удовлетворения прав требования, связанных с выплатой страховых возмещений инвесторам. Третий источник пополнения – это доходы от инвестиционных операций самого фонда за счет свободных средств.

4. К страховым случаям в системе гарантирования будут относиться: банкротство профессионального участника рынка ценных бумаг, с которым заключены договоры ИИС; отзыв лицензии у профессионального участника рынка ценных бумаг Банком России; наложение моратория Банком России на удовлетворения требований кредиторов страхования, которые являются кредитными организациями.

5. Страховая выплата должна рассчитываться их максимальной суммы взноса на ИИС, то есть не превышать 1 млн руб. Однако необходимо предусмотреть и компенсацию потерь инвестора, понесенных им в результате ведения счета, управления им. Также необходимо учесть компенсацию недополученной прибыли от продажи ценных бумаг, которая должна быть оценена по текущей стоимости активов инвестора на ИИС.

Часть исследователей считает, что введение санкций в 2022–2023 году стало фактором развития ИИС, как перспективного направления частного инвестирования по причине сужения возможностей фондирования и вывода иностранного капитала [8]. Предложения Банка России и Правительства РФ по данном вопросу включало в себя следующие предложения: введение нового долгосрочного ИИС со сроком инвестирования 5–10 лет с сохранением преимуществ существующих вариантов «А» и «Б»; увеличение или отмена лимита взносов по ИИС; развитие посредников и финансовых площадок для открытия ИИС (в частности управляющих компаний паевых инвестиционных фондов) [11].

Индивидуальный инвестиционный счет на фоне открытия других брокерских счетов становится все менее популярным из-за своих недостатков. Основные из-них: возможность сразу иметь полный спектр налоговых льгот в виде освобождения налога на прибыль с продажи ценных бумаг, а также ограничения на снятие и пополнение средств на счете. Поэтому многие даже непрофессиональные инвесторы чаще выбирают брокерский счет, а не ИИС. Сценарии развития использования ИИС, выдвинутые авторами более 4х лет назад в целом сходятся с достигнутыми показателями в негативных прогнозах [12]. Таким образом, перспективы развития ИИС не оправдали своих ожиданий.

В результате был предложен новый механизм индивидуального инвестиционного счета (Таблица 1). Предлагается не делить счета на два типа, а использовать их преимущества совместно, чтобы сделать рынок ценных бумаг более привлекательным для неквалифицированных частных инвесторов.

Таблица 1. Характеристики единой модели индивидуального инвестиционного счета

Параметр	Описание
Цель создания	Повышение привлекательности инвестиций в рынок ценных бумаг для менее квалифицированных инвесторов из числа физических лиц
Функционал	Работает, как брокерский счет, но при этом имеет ряд дополнительных возможностей и ограничений
Целевой инвестор	Непрофессиональные инвесторы физические лица и предприниматели (плательщики НДФЛ)
Налоговые льготы	Ежегодно дает возможность получить налоговый вычет по НДФЛ. По истечении срока инвестирования освобождает от уплаты НДФЛ на прибыль от продажи ценных бумаг (используется единожды при закрытии счета)
Суммы налоговых вычетов по НДФЛ	До 60 000 руб. для плательщиков со ставкой 13%. До 70 000 руб. для плательщиков со ставкой 15%. Для более высоких ставок НДФЛ льготы не предусмотрены.
Суммы налоговых льгот по НДФЛ	Полное освобождение от НДФЛ по ставке 13% и 15% плательщика в случае наличия положительного сальдо от инвестиционной деятельности на рынке ценных бумаг по истечении инвестиционного периода
Период инвестирования	3 года. Может быть продлен без закрытия счета на неограниченный срок с сохранением всего перечня льгот.
Количество счетов	Для одного инвестора не более 3 счетов
Закрытие счета	Возможно в течении периода инвестирования с потерей части налоговых льгот
Доступные инструменты	Любые ценные бумаги эмитированные в России и дружественных странах для которых не требуется статус профессионального участника рынка ценных бумаг
Обязательные условия	Ежегодное пополнение счета на сумму не менее 100 тыс. руб. Для получения полного перечня льгот невозможно закрытие счета и снятие средств в течении периода инвестирования. В случае закрытия счета до истечения периода инвестирования будет доступно только получение налоговых вычетов по НДФЛ (только при наличии минимальных ежегодных пополнений счета)
Ограничения	Минимальная сумма пополнения 100 тыс. руб., максимальный размер счета 10 млн руб. Минимальный срок инвестирования до получения всех льгот 3 года. Ограничения на ценные бумаги, для которых требуется статус профессионального инвестора.

Источник: составлено автором

Рассмотрим преимущества единой модели ИИС на примере прогноза. Инвестор также вкладывает 400 тыс. рублей в течении трех лет. Рассмотрено три сценария развития (Таблица 2)

Таблица 2. Сравнительный анализ выгоды от использования единой модели ИИС и краткосрочного банковского депозита

Показатели	2025	2026	2027
Доходность инвестиционного портфеля с ИИС, %			
В том числе по сценариям:			
Оптимистичный	10,5	15,5	17,5
Наиболее вероятный	12,5	35,5	-10,5
Пессимистичный	-12,4	-7,5	-5,5
Прогнозируемая ставка банковского депозита, %			
В том числе по сценариям:			
Оптимистичный	22,5	18	15
Наиболее вероятный	20	15	12,5
Пессимистичный	15	12,5	7,5
Максимальная сумма налогового вычета по НДФЛ, руб.			
Ставка 13%	60000		
Ставка 15%	70000		
Поток от инвестиционной деятельности (ИИС. Ставка 13%), руб.			

Окончание

Показатели	2025	2026	2027
В том числе по сценариям:			
Оптимистичный	502000	1024000	1554000
Наиболее вероятный	510000	1112000	1530000
Пессимистичный	410400	840400	1278400
Поток от инвестиционной деятельности (ИИС. Ставка 15%), руб.			
В том числе по сценариям:			
Оптимистичный	512000	1044000	1584000
Наиболее вероятный	520000	1132000	1560000
Пессимистичный	420400	860400	1308400
Чистый поток от инвестиционной деятельности (Банковский депозит, ставка 13%), руб.			
В том числе по сценариям:			
Оптимистичный	426300	888940	1341140
Наиболее вероятный	417600	869800	1313300
Пессимистичный	400200	843700	1269800
Чистый поток от инвестиционной деятельности (Банковский депозит, ставка 15%), руб.			
В том числе по сценариям:			
Оптимистичный	426700	826700	1226700
Наиболее вероятный	433500	833500	1233500
Пессимистичный	348840	748840	1148840

Источник: составлено автором

Единая модель ИИС позволит при использовании аналогичных сумм инвестирования (400 тыс. руб. ежегодно) обеспечить больший доход, чем в случае использования банковского депозита. Инвестор в самом худшем сценарии получит 1,27–1,3 млн руб. итоговых доходов. В наиболее вероятном сценарии 1,53–1,56 млн. руб., в оптимистичном прогнозе 1,55–1,58 млн. руб. В этом случае налоговые льготы действительно становятся значимым преимуществом, так как позволяют не платить налог на доход с продажи ценных бумаг в конце третьего года при использовании ИИС и дополнительно получить от 180 до 210 тыс. руб. дохода за счет налоговых вычетов по НДФЛ. Итоговая прибыль инвестора при использовании единой модели ИИС к 2027 году составит 78,4–384 тыс. руб. Использование банковского депозита даже при сохранении текущих процентных ставок свыше 20% не гарантирует такой доходности из-за необходимости уплаты НДФЛ каждый год, когда заканчивается срок краткосрочного банковского депозита и образуется прибыль. В случае использования банковского депозита итоговый доход даже в самом лучшем сценарии составит не более 1,34 млн. руб., а в случае пятнадцатипроцентной ставки по НДФЛ инвестор получит убыток.

Таким образом, единая модель ИИС имеет ряд преимуществ перед существующими типами счетов «А» и «Б».

1. Объединение налоговых льгот при сохранении средств на счете до истечения срока инвестирования.
2. Сокращение периода инвестирования по сравнению с ИИС-3 с пяти до трех лет.
3. Минимизация рисков за счет возможности закрытия счета без потери права на получения налоговых вычетов по НДФЛ.

Заключение

Частное инвестирование остается значимой частью финансового рынка, а частный инвестор в России сегодня выступает одним из главных источников капитала. В исследовании выделены некоторые проблемы частного инвестирования: несовершенство механизмов защиты частных инвесторов, недостаток финансовой грамотности, недостаток средств у физических лиц для инвестирования, технические ограничения индивидуальных инвестиционных счетов. Научная новизна исследования заключается в разработке рекомендаций и предложений, которые позволят устранить ряд существующих проблем частного инвестирования. Предложены механизмы защиты частных инвесторов в виде системы гарантий и компенсаций под контролем АСВ, а также модель единого ИИС. Доказано, что дальнейшее развитие механизмов ИИС может существенно повысить интерес частного инвестора к рынку ценных бумаг за счет системы налоговых льгот и дополнительных преимуществ. Необходимо совершенствование существующих ИИС типа «А» и «Б» для создания единой модели, которая обеспечит максимум выгодны непрофессиональному частному инвестору.

Литература

1. Статистика финансового рынка России. [Электронный ресурс]: Банк России – URL: https://cbr.ru/statistics/rcb/iis_stat/ (Дата обращения: 20.08.2025).
2. Miller S. Investor expertise and private investment selection/ S. Miller, E. Yimfor, Y. Zhang.//SSRN. 2024. 65 p.
3. Дельцова, Н.В. Особенности защиты прав инвесторов на рынке ценных бумаг на современном этапе развития законодательства / Н.В. Дельцова, А.Ю. Девяткина // Проблемы развития предприятий: теория и практика. 2020. № 1–3. С. 32–35.
4. Семенова, Е.В. Развитие современных систем обслуживания частных инвесторов на рынке ценных бумаг / Е.В. Семенова, К.Ю. Копылова // Экономика устойчивого развития. 2020. № 1(41). С. 198–202.
5. Капитонова, А.А. Сбережения населения как инвестиционный ресурс экономического развития территории / А.А. Капитонова, Л.Ф. Кардаш, С.Н. Джамаева // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). 2020. № 11(13). С. 47–53.
6. Уровень жизни. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс] – URL: https://rosstat.gov.ru/folder/13397 (Дата обращения: 20.08.2023)
7. Маймулов, М.С. Оценка эффективности внедрения индивидуальных инвестиционных счетов и перспективы дальнейшего развития системы ИИС / М.С. Маймулов // Финансовый бизнес. 2020. № 6(209). С. 59–65.
8. Маняхин, Т.В. Индивидуальные инвестиционные счета как инструмент стимулирования частных инвестиций в России / Т.В. Маняхин // Управленческий учет. 2023. № 3. С. 401–414.
9. Коновалова, М.Е. Трансформация сбережений домашних хозяйств в инвестиции посредством формирования портфеля ценных бумаг / М.Е. Коновалова, Е.В. Евсеев // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 6. С. 2319–2338.
10. Медведева Н. В., Маслюк Н.А. Новые инструменты привлечения инфраструктурных инвестиций в экономику региона // Власть и управление на Востоке России.2022. № 3 (100). С. 87–100.
11. Банк России. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2023 год и период 2024 и 2025 годов. Москва, 2022. [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/143773/onfr_2023–2025.pdf (дата обращения: 20.08.2025).
12. Анохин, Н. В. ИИС – шаг вперед, дающий рывок в будущее / Н.В. Анохин, Н.Г. Протас, Е.К. Шмаков // Идеи и идеалы. 2021. Т. 13, № 3–2. С. 266–280. – DOI 10.17212/2075–0862–2021–13.3.2–266–280.

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF PRIVATE INVESTMENT IN RUSSIA

Lapshin S.V.
Tver State University

In recent years, the retail segment of the Russian financial market has seen an increase in private investment, increasing interest among individuals and companies in the securities market. Against this background, a number of problems and risks arise that hinder the further development and realization of the potential of a private investor. There are few existing studies on the topic of private investment in Russia. As a result, many scientific and practical problems of private investment development remain unresolved. The purpose of this article is to highlight the problems and prospects of private investment development in Russia. The paper uses methods of literary analysis and synthesis of information, statistical analysis of the financial market, economic and mathematical modeling. The object of the research is private investments of the Russian financial market. The scientific novelty of the research lies in the development of directions for the development of private investment in the Russian financial market. Based on past research, the article highlights a number of problems of private investment: imperfect mechanisms for protecting private investors, lack of financial literacy, lack of funds for individuals to invest, and technical limitations. Compensation mechanisms under the supervision of the Deposit Insurance Agency are proposed to solve the problems of protecting the interests of the investor. It is proved that legislative consolidation of special instruments for protecting the interests of private interests is required, depending on the risks when making investment transactions on the securities market. To improve the mechanisms of individual investment accounts (IIS), a unified IIS model has been proposed. It has been established that, all other things being equal, bank deposits are more attractive to investors in comparison with IC, which is why this type of investment account is becoming less popular. Based on a mathematical comparative forecast, it is proved that this type of IC will be more profitable than a bank deposit. This mechanism will allow combining AIS of type “A” and “B” and make this tool more attractive to a private investor, which will become one of the promising areas.

Keywords: investments, investor, banks, private investments, securities market, individual investment account, financial instrument.

References

1. Statistics of the Russian financial market. [Electronic resource]: Bank of Russia – URL: https://cbr.ru/statistics/rcb/iis_stat / (accessed: 08/20/2025).

2. Miller S. Investor expertise and private investment selection/ S. Miller, E. Yimfor, Y. Zhang.//SSRN. 2024. 65 p.

3. Deltsova, N. V. features of investor rights protection in the securities market at the current stage of legislative development / N.V. Deltsova, A. Yu. Devyatkina // problems of enterprise development: theory and practice. 2020. No. 1–3. pp. 32–35.

4. Semenova, E.V. The development of modern systems for servicing private investors in the securities market / E.V. Semenova, K.Y. Kopylova // Economics of sustainable development. 2020. No. 1(41). pp. 198–202.

5. Kapitonova, A. A. savings of the population as an investment resource for the economic development of the territory / A.A. Kapitonova, L.F. Kardash, S.N. Dzhamaeva // Economics and management of the national economy (Saint Petersburg). 2020. No. 11(13). pp. 47–53.

6. Standard of living. Federal State Statistics Service. [Electronic resource] – URL: https://rosstat.gov.ru/folder/13397 (date of request: 08/20/2023)

7. Maimulov, M. S. evaluation of the effectiveness of the implementation of individual investment accounts and the prospects for the long-term development of the AIS system / M. S. maimulov // financial business. 2020. No. 6(209). pp. 59–65.

8. Manyakhin, T.V. Individual investment accounts as a tool to stimulate private investment in Russia / T.V. Manyakhin // Managerial accounting. 2023. No. 3. pp. 401–414.

9. Konovalova, M.E. Transformation of household savings into investments through the formation of a securities portfolio / M.E. Konovalova, E.V. Evseev // Creative economy. 2023. Vol. 17, No. 6. pp. 2319–2338.

10. Medvedev N.V., Maslyuk N.A. new tools for attracting infrastructural investments into the regional economy // Government and management in the East of Russia.2022. No. 3 (100). pp. 87–100.

11. Bank of Russia. The main directions of development of the financial market of the Russian Federation for 2023 and the period of 2024 and 2025. Moscow, 2022. [electronic resource]. URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/143773/onfr_2023–2025.pdf (date of request: 08/20/2025).

12. Anokhin, N. V. AIS-a step forward, giving a leap into the future / N.V. Anokhin, N.G. Protas, E.K. Shmakov // ideas and ideals. 2021. Vol. 13, No. 3–2. pp. 266–280. – DOI 10.17212/2075–0862–2021–13.3.2–266–280.

Информационно-коммуникационные технологии как драйвер регионального развития

Мельмонт Даниил Дмитриевич,
аспирант кафедры государственного и муниципального управления и экономики инноваций, Волгоградский государственный университет
E-mail: melmont001@mail.ru

В статье рассматривается один из видов технологий, способствующих развитию цифровизации, а именно – информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), их влияние на экономическое и социальное развитие регионов в различных сферах жизни. Актуальность темы обусловлена стремительным ростом значимости информации в современном обществе, что предусматривает детального изучения её влияния на различные сферы и разработку эффективных стратегий управления этими процессами. Автор анализирует позитивные эффекты, связанные с повышением производительности, развитием инновационных подходов в образовании, медицине и управлении государственными услугами. Вместе с тем выделяются возможные риски и последствия широкого внедрения ИКТ, такие как цифровая зависимость, снижение личного общения и опасность киберпреступлений. Автор подчёркивает важность осознанного подхода к применению ИКТ, учитывая баланс между техническими достижениями и социальным благополучием. и управления региональным развитием

Ключевые слова: информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), цифровая инфраструктура, программное обеспечение, цифровизация, онлайн-услуги, киберугрозы.

Введение

Актуальность темы

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) стремительно развиваются и проникают во все сферы общественной жизни, играя ключевую роль в повышении качества жизни и экономическом региональном росте. Актуальность исследования обусловлена необходимостью осознания специфики и масштаба их влияния на социальную сферу, выявления существующих проблем и ограничений, а также формулировки практических рекомендаций по максимальному раскрытию потенциала ИКТ в интересах устойчивого развития регионов и общества в целом.

Литературный обзор

Теоретической и методологической основой статьи явились научные труды исследователей, оказавших значительное воздействие на повышение эффективности процесса внедрения информационно-коммуникационных технологий в различные сферы общества: Абросимова М.А. [1, с. 96–109], Ворошилов Н.В. [2, с. 176–182], Духовных Д.А. [4, с. 110–113], Евстифеев Ю.М. [5, с. 57–62], Косаренко Н.Н. [7, с. 74–89], Лясников Н.В. [8, с. 33–41], Минина Е.Е. [9, с. 59–83], Нетесова О.Ю. [10, с. 37–50], Орехова С.В. [11, с. 24–46], Положихина М.А. [12, с. 67–79], Ример В.Л. [13, с. 18–23], Хоменко Е.Б. [15, с. 73–105], Чижов Д.В. [16, с. 7–15].

Научный пробел

Нехватка исследований по комплексной методике оценки воздействия ИКТ на различные сферы региона и определении оптимального механизма адаптации данных технологий к условиям конкретной местности.

Цель исследования

Провести анализ особенностей и масштабов влияния информационно-коммуникационных технологий на различные сферу общества, разработка предложений по оптимизации их внедрения и созданию необходимой инфраструктуры.

Научная новизна

Попытка систематизировать подходы к изучению влияния ИКТ на конкретные сферы регионального общества, предложить критерии и индикаторы для измерения данного эффекта, а также сформулировать конкретные рекомендации, способствующие региональному развитию.

Авторская гипотеза

Предполагается, что комплексное внедрение информационно-коммуникационных технологий ведет к положительному эффекту регионального развития лишь при условии наличия подготовленной кадровой базы, развитой инфраструктуры и активной вовлеченности населения в процесс освоения и использования этих технологий.

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).

Понятие информационно-коммуникационных технологий и показатели для информационного потенциала региона

Современная российская экономика находится на этапе развития, который характеризуется увеличением роли информации как главного ресурса в общественной и бизнес средах. В текущих условиях становления информационной экономики происходит развитие научно-технологического прогресса, благодарю таким факторам, как: росту объема, скорости и показателям обмена информацией, а также увеличение влияния науки на производительные силы страны, открывающей новые технологические возможности. Быстрое распространение стало

доступным у информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), которые используются регионами для повышения своей конкурентоспособности и повышения степени благосостояния жизни населения.

Информационно-коммуникационные технологии – это комплекс методик, инструментов и структур, предназначенных для осуществления процессов сбора, анализа, сохранения, распространения и отображения информации. В их число входят разного рода технологии, такие как персональные компьютеры, интернет, смартфоны, программное обеспечение и системы телекоммуникации. Их главная задача: обеспечить эффективное управление, обработку и передачу информации, способствующей повышению производительности и эффективности в различных сферах деятельности. Однако не во всех регионах могут быть использованы ИКТ, возможность их применения определяется следующими факторами [13]:

- уровнем компетенций руководящих сотрудников и общей грамотностью населения;
- созданием новых технических решений и степенью их реализации;
- политикой формирования цен на услуги (подключение к сети интернет);
- числом квалифицированных работников, способных интегрировать ИТ-технологии в разные отрасли региональной экономики;
- уровень защищенности персональных данных;
- размер затрат на приобретение программного обеспечения и получение услуг в области информационных технологий;
- степенью охвата территории региона быстрыми каналами интернет-связи.

Оценка информационно-коммуникационного потенциала региона важна для принятия эффективных управленческих решений и разработки программы улучшения коммуникационных процессов. Это поможет улучшению организации внутренних и внешних контактов, повысит общую производительность и стабильность логистической инфраструктуры региона. Предлагаемый перечень показателей позволит объективно определить степень развитости коммуникаций и качество взаимоотношений между всеми участниками системы:

1. Количественный показатель горизонтальных связей: число субъектов и средняя частота их взаимодействий.
2. Качественный показатель горизонтальных связей: эффективность совместной деятельности, включая успешность совместных проектов и скорость передачи информации.
3. Качество передаваемой информации: её надежность, полноту, достоверность, точность и объём.
4. Обратная связь: своевременность реакции на внутренние сообщения и внешние запросы, а также общий характер отзывов о работе системы (позитивные или негативные) [4].

Эти показатели позволяют оценить текущее состояние коммуникационной среды и выявить направления для её совершенствования В современном мире информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) стали неотъемлемой частью нашей жизни, охватив все аспекты общества и формируя новую реальность, которая определяет направление современного развития. Переход к информационному обществу потребовал реорганизации многих сфер общества и решения назревших проблем. Именно поэтому последнее десятилетие в России, как и в большинстве стран мира, характеризуется интенсивным развитием и широким применением информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), которые играют ключевую роль в улучшении уровня жизни, ускорении экономического развития и усилении международного влияния государства

Внедрение информационно-коммуникационных технологий в различные сферы региона, способствующих эффективному региональному развитию

Так, в сфере государственного и муниципального управления информационно-коммуникационные технологии способствуют улучшению системы государственного управления на всех уровнях власти. Электронное правительство позволяет сократить административные барьеры, повысить прозрачность принятия решений и обеспечить доступ граждан к государственным услугам онлайн. Это способствует снижению коррупции и повышению доверия к органам власти среди населения. Развитие информационно-коммуникационных технологий и последующее появление программ «электронного правительства» предоставляет более широкие возможности для жителей страны участвовать в процессах построения гражданского общества благодаря повышению уровня доступности информации, увеличению прозрачности работы органов власти и снижению количества бюрократических барьеров. Немало важным будет являться то, что данные технологии смогут обеспечить быстрое обслуживание без длительных ожиданий, существенно сократить сроки оказания госуслуг, увеличить разнообразие предоставляемых сервисов, создать удобные условия для самостоятельного решения вопросов гражданами, устранить предпосылки для коррупции, усилить правовую грамотность жителей [1].

Данный прогресс хорошо виден на представленной диаграмме (Рис. 1). Индекс рассчитывался исходя из трёх ключевых критериев: человеческого капитала, уровня цифровой инфраструктуры и качества предоставляемых государственных услуг, которые предоставляются на их официальных веб-ресурсах. Эти критерии учитывают комплексность исследуемого феномена, подчёркивая взаимосвязанность и взаимодополняемость различных элементов, воздействующих на внедрение ИКТ в различные сферы регионов. График ясно свидетельствует о значительном повышении общего значения индекса, которое началось в 2012 году и существенно возросло к 2024-му. Первоначально значение было сравнительно низким, характеризуя начальные этапы становления электронной среды и технологий. Тем не менее, начиная с 2016-го, наблюдается стабильный, хотя и умеренный подъём, связанный с проведением более активных мероприятий по реформированию бюрократических процессов и повышению доступности виртуальных сервисов. Можно сделать вывод о том, что наша страна уверенно движется по пути цифрового прогресса, демонстрируя высокие темпы информатизации государственного аппарата, которые неуклонно растут с каждым годом.



Рис. 1. Индекс развития электронного правительства РФ с 2021–2024 гг. Составлено автором на основе данных Росстата

Современная экономика придает всё большее значение информационному капиталу, который включает в себя технологическую, научную, экономическую и культурную информацию, применяемую для извлечения дохода. Главной составляющей для данного капитала являются именно информационно-коммуникационные технологии. Изменяется сам механизм работы рынка: формируются новые способы ведения конкурентной борьбы, возникают различного типа рынки (локальные, региональные, национальные) информационных услуг и продуктов, действующие по обновленным правилам. Уровень развития и качество ИКТ инфраструктуры сегодня становятся решающими факторами успеха бизнеса как на микроуровне организаций, так и на макроэкономическом уровне всей национальной экономики. Они способствуют сокращению производственных затрат, повышению эффективности как отдельных фирм, так и экономики государства в целом. Постепенно происходит интеграция классических секторов экономики с передовыми отраслями, многие компании внедряют современные средства связи и системы управления, построенные на основе специализированного программного обеспечения (Software-технологий) [5].

Применение различных мобильных приложений, CRM-решений и аналитических инструментов позволяет представителям бизнеса боле подробно изучать запросы потребителей, совершенствовать процессы доставки и эффективнее организовывать выпуск продукции и предоставление услуг. Благодаря этому даже небольшие фирмы могут успешно конкурировать на рынке и получать доступ к международным рынкам. А такие инструменты как: онлайн-платформы, электронная коммерция и инструменты автоматизации бухгалтерского учета становятся важным инструментом поддержки малого и среднего бизнеса [15].

Однако невозможно достичь экономического роста региона, не обладая широкой доступностью высокоскоростного интернета. Современные цифровые сервисы требуют надежного соединения, обеспечивающего быстрый обмен информацией и поддержку удаленных рабочих мест. Внедрение широкополосного интернета создает предпосылки для реализации инновационных бизнес-моделей, привлечения инвестиций и стимулирования занятости. Особенно важно развивать инфраструктуру в отдалённых районах, поскольку именно там возни-

кают наибольшие трудности с обеспечением качественного покрытия сетью Интернет. Решив проблему цифрового неравенства, регионы смогут привлечь новые виды предприятий, ориентированных на дистанционную работу и использование облачных технологий [8].

Автоматизация процессов и повышение производительности являются важными аспектами воздействия информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) на социальную сферу общества. Искусственный интеллект и машинное обучение успешно справляются с выполнением множества рутинных операций, высвобождая человеческие ресурсы для более креативных и интеллектуально насыщенных видов деятельности. Таким образом, повышается общая продуктивность и эффективность работы как в бизнесе, так и в повседневной жизни людей. Помимо автоматизации, ИКТ играют ключевую роль в процессах коммуникации и обмена информацией. Традиционные средства связи дополняются новыми технологиями: электронной почтой, системами электронных телекоммуникаций, факсом и другими видами цифровой связи. Эти инструменты прочно вошли в нашу жизнь, так как они делают взаимодействие удобным и быстрым, снимая ограничения расстояний и временных зон. Они помогают решать многочисленные производственно-экономические, социальные и бытовые проблемы.

Что касается профессионального пространства социальной сферы, ИКТ производит значительные изменения на рынке труда. Автоматизация производственных процессов и роботизация снижают потребность в низко-квалифицированном труде, увеличивая спрос на специалистов, обладающих компетенциями в разработке и обслуживании высокотехнологичного оборудования. Возникают новые формы занятости: растет популярность фриланса и удаленной работы, что позволяет работникам выбрать удобный режим и рабочее пространство, способствующее максимальной эффективности [3].

В современном образовании использование ИКТ может значительно улучшить учебный процесс. Данные технологии содержат огромное количество преимуществ для всех участников образовательного процесса:

- обеспечение учащихся учебным материалом и ресурсов широкого спектра, включая цифровые учебники, видеолекции, интерактивные упражнения и курсы дистанционного обучения;
- возможность адаптировать содержание уроков и методику преподавания индивидуально под нужды и уровень подготовки каждого ученика;
- доступность образования вне зависимости от местоположения, что позволяет учащимся из отдаленных районов, либо тем, у кого нет возможности посещать обычные учебные заведения, получать качественное образование дистанционно [16];
- возможность анализировать, обрабатывать и искать информацию из разных источников способствует формированию критического мышления обучающихся, развитие самостоятельности в решении проблем;
- предоставление преподавателям инструментов для оперативного контроля успеваемости обучающихся и подробной обратной связи;
- развитие у всех участников образовательного процесса необходимых цифровых компетенций, которые будут востребованы в условиях современного рынка труда и социальной жизни;
- автоматизация организационных и бюрократических процедур в образовательной системе [12].

Информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) активно внедряются в сферу здравоохранения и медицины, способствуя развитию современных подходов к диагностике и лечению. Технологии дистанционной медицинской помощи и интерактивного мониторинга позволяют врачам оперативно получать необходимую информацию о состоянии пациента и своевременно реагировать на изменения. Улучшение качества связи и повышение скорости передачи данных значительно ускоряют процесс постановки диагноза и назначения адекватного лечения, повышая эффективность медицинского обслуживания. Важную роль играют специализированные программные решения и мобильные приложения, использующие возможности искусственного интеллекта (ИИ). Они предназначены для поддержки пожилых людей и лиц с ограничениями здоровья, помогая им самостоятельно отслеживать состояние своего организма, соблюдать график приема лекарственных препаратов и оставаться на связи с родными и медицинскими специалистами. Применение технологий ИИ также расширяется в направлении профилактики, диагностики и терапии возрастных болезней.

Применение информационных технологий и новейших коммуникативных инструментов в рамках реализации приоритетных национальных проектов помогает нашей стране не только преодолеть социальное отставание от развитых государств, но и внедрить самые передовые и инновационные стандарты услуг социального характера. Например, одной из важнейших инициатив в социальной сфере может выступать внедрение универсальной социальной карты, которая объединит в себе функции электронного билета, инструмента социальных расчётов и учёта льгот, идентификации личности для определённых групп граждан. Также особое внимание в регионах уделяется внедрению современных автоматизированных систем учёта потребления коммунальных ресурсов и организации взаиморасчетов в ЖКХ. Применение информационно-коммуникационных технологий сделает данную отрасль открытой и понятной для всех заинтересованных сторон, позволит выявить ключевые источники неэффективности и создаст основу для качественных преобразований сектора [10].

Несмотря на все преимущества внедрения информационно-коммуникационных технологий, они несут за собой и отрицательные последствия на все сферы общества. Ключевым негативным эффектом является увеличение количества киберинцидентов, которые за два года увеличились в несколько раз (Рис. 2). По данным экспертам, чаще всего жертвами атак становились госорганы (17%), медицинские учреждения (9%) и промышленность (8%).

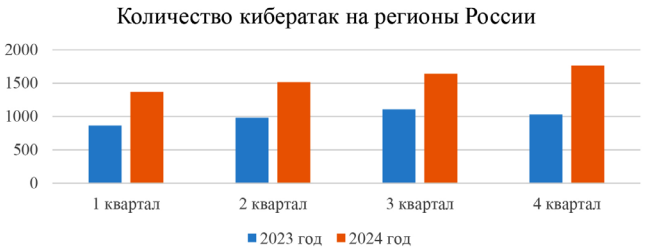


Рис. 2. Количество кибератак на регионы России в 2023–2024 гг. Составлено автором.

Для эффективного противодействия киберугрозам государству необходимо предпринять ряд комплексных мероприятий:

1) Создать специализированные центры мониторинга и реагирования: центры мониторинга (SOC) способны оперативно выявлять попытки несанкционированного проникновения и своевременно реагировать на инциденты. Развертывание таких центров в регионах обеспечит централизованное управление защитой информации и позволит быстро обмениваться информацией о новых угрозах [14].

2) Обучать и повышать квалификацию персонала: необходимо регулярно проводить курсы подготовки и переподготовки специалистов в области кибербезопасности. Для удалённых районов целесообразно организовать дистанционное обучение и консультации.

3) Инвестировать в современные технологические решения и отечественные IT-стартапы: создание единого реестра используемых технических средств и программного обеспечения, контроль над закупками оборудования, применение сертифицированного отечественного ПО позволят минимизировать зависимость от зарубежных поставщиков и снизить риски поставок небезопасных устройств.

4) Регулярно тестировать защитные механизмы: проведение регулярных тестов на проникновение киберугроз даст представление о состоянии защитной инфраструктуры и покажет слабые места в защите [7].

Заключение

В заключении следует отметить, что проведенное исследование показало, что информационно-коммуникационные технологии (ИКТ) обладают огромным потенциалом для развития региона и различных сфер в нём, однако существуют серьезные препятствия на пути их полноценного внедрения. Среди выявленных проблем можно отметить недостаточную подготовку кадров, низкую цифровую грамотность населения, неравномерное распределение ИКТ-инфраструктуры в различных регионах и недостаточная эффективность защитных механизмов в киберпространстве.

Автор рекомендует решить указанные проблемы путем реализации ряда последовательных шагов. Во-первых, необходимо обеспечить регулярное повышение квалификации специалистов в области ИКТ и подготовить достаточное количество квалифицированных кадров. Во-вторых, следует разрабатывать и внедрять меры по укреплению цифровой грамотности населения, особенно самые незащищенные слои населения. В-третьих, рекомендуется создание специальных координационных структур, занимающихся организацией и управлением процессом внедрения ИКТ на разных уровнях власти. Наконец, крайне важно уделять больше внимания вопросам кибербезопасности,

вводя строгие правила защиты данных и поддерживая разработку отечественных технологий в этой области.

Дальнейшие исследования могут сосредоточиться на анализе международного опыта и оценке долгосрочных последствий массового перехода к цифровой экономике. Необходимо уделить внимание исследованию эффектов, связанных с изменением структуры рынка труда и образованием новых профессий, вызванных активным использованием ИКТ. Также актуально изучение восприятия населением цифровых изменений и выявление путей минимизации негативных социальных последствий, связанных с введением новых технологий.

Литература

1. Абросимова М.А. Информационные технологии в государственном и муниципальном управлении [Текст]: учеб. пособие / М.А. Абросимова. – 2-е изд., стер. – Москва: КноРус, 2023. – 245 с.
2. Ворошилов Н.В. Управление развитием территорий: проблемы и методическое обеспечение [Текст] / Н.В. Ворошилов // Проблемы развития территории. – 2015. – № 6 (80). – С. 171–185.
3. Власова М.А. Некоторые аспекты внедрения цифровых технологий в базовых секторах экономики России / М.А. Власова // Друкеровский вестник. – 2019. – № 1 (27). – С. 106–116. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_39156102_38487222.pdf. (дата обращения: 13.11.2025).
4. Духовных Д.А. Проблемы и риски формирования и развития цифровой экономики в России / Д.А. Духовных, М.С. Агафонова // EuropeanJournalofNaturalHistory. – 2020. – № 1. – С. 110–114. [Электронный ресурс]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrarypdf (дата обращения: 12.11.2025).
5. Евстифеев Ю.М. Текущее состояние и перспективы развития цифровой экономики в России [Текст] // Экономическое развитие России. – 2023. – № 10. – С. 53–63.
6. Информационные технологии в финансовой деятельности [Текст]: учеб. пособие / Е.В. Кислицын, Е.М. Кочкина, М.А. Панов [и др.]. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. – 234 с.
7. Косаренко Н.Н. Система искусственного интеллекта: понятие, теория, право и перспективы развития [Текст]: монография / Н.Н. Косаренко. – Москва: РУСАЙНС, 2024. – 174 с.
8. 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: 14.11.2025)
9. Минина Е.Е. Распределенные системы и облачные технологии [Текст]: учеб. пособие / Е.Е. Минина. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2020. – 122 с.
10. 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.
11. Орехова С.В. Сетевая экономика [Текст]: учеб. пособие / С.В. Орехова; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2022. – 166 с.
12. Положихина М.А. Регулирование процесса цифровизации экономики: европейский и российский опыт [Текст] // Россия и совр. мир. – 2019. – N 4. – С. 64–81.
13. Ример В.Л. Формирование инновационных инструментов регионального развития [Текст] / В.Л. Ример // Пространственная экономика. – 2017. – № 3. – С. 17–23.
14. Управление ИТ-разработкой и внедрением [Текст]: учеб. пособие / В.П. Часовских, М.П. Воронов, В.Г. Лабунец, Е.Н. Стариков. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2021. – 173 с.
15. Хоменко Е.Б. Государственная поддержка малого предпринимательства в условиях цифровой экономики [Текст]: монография / Е.Б. Хоменко, И.В. Матвеева, Л.А. Ватутина. – Москва: РУСАЙНС, 2023. – 168 с.
16. Чижов Д.В. Цифровизация экономики, политики, гражданского общества: ключевые тенденции и коммуникационные технологии [Текст] // Информ. общество. – 2018. – № 4–5. – С. 4–17.
17. Экономическое развитие в цифровую эпоху: Материалы конф. / А.С. Аброскин, Ю.К. Зайцев, Г.И. Идрисов [и др.]. – Москва: Дело, 2019. – 89 с. – (Научные доклады: экономика). [Электронный ресурс]. URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=563598 (дата обращения: 13.11.2025).

INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES AS A DRIVER OF REGIONAL DEVELOPMENT

Melmont D.D.
Volgograd State University

This article examines one of the types of technologies contributing to the development of digitalization, namely information and communication technologies (ICT), their impact on the economic and social development of regions in various spheres of life. The relevance of the topic is due to the rapid growth of the importance of information in modern society, which requires an in-depth study of its impact on various spheres and the development of effective strategies for managing these processes. The author analyzes the positive effects associated with increased productivity and the development of innovative approaches in education, medicine, and public service management. At the same time, the possible risks and consequences of widespread ICT adoption are highlighted, such as digital addiction, reduced personal communication, and the risk of cybercrime. The author emphasizes the importance of a conscious approach to the use of ICT, taking into account the balance between technical achievements and social well-being. and regional development management

Keywords: information and communication technologies (ICT), digital infrastructure, software, digitalization, online services, cyber threats.

References

1. Abrosimova M.A. Information technologies in state and municipal management [Text]: textbook. the manual / M.A. Abrosimova. – 2nd ed., erased. Moscow: KnoRus Publ., 2023. 245 p.
2. 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.
3. Vlasova M.A. Some aspects of the introduction of digital technologies in the basic sectors of the Russian economy / M.A. Vlasova // The Drucker Bulletin. – 2019. – № 1 (27). – Pp. 106–116. [Electronic resource]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_39156102_38487222.pdf. (accessed: 11/13/2025).
4. Dukhovnykh D.A. Problems and risks of the formation and development of the digital economy in Russia / D.A. Dukhovnykh, M.S. Agafonova // EuropeanJournalofNaturalHistory. – 2020. – No. 1. – pp. 110–114. [Electronic resource]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrarypdf (date of request: 12.11.2025).
5. Evstifeev Yu.M. The current state and prospects of the digital economy development in Russia [Text] // Economic development of Russia. – 2023. – No. 10. – pp.53–63.
6. Information technologies in financial activity [Text]: textbook. manual / E.V. Kislitsyn, E.M. Kochkina, M.A. Panov [and others]. Yekaterinburg: USUE, 2022. 234 p.
7. Kosarenko N.N. Artificial intelligence system: concept, theory, law and development prospects [Text]: monograph / N.N. Kosarenko. – Moscow: RUSAINS, 2024. – 174 p.
8. 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 resource]. URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_42557515_23256051.pdf (date of request: 11/14/2025)
9. Minina E.E. Distributed systems and cloud technologies [Text]: textbook. the manual / E.E. Minina. Yekaterinburg: USUE Publishing House, 2020. 122 p.
10. Netesova O.Y. Information systems and technologies in economics [Text]: textbook. the manual / O.Y. Netesova. – 3rd ed., ispr. and add. – Moscow: Yurait, 2017. – 146 p.
11. Orekhova S.V. Network economics [Text]: textbook. manual / S.V. Orekhova; Ministry of Science and Higher Education. education grew. Russian Federation, Ural State Economy un-T. Yekaterinburg: USUE Publishing House, 2022. 166 p.
12. 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.
13. Rimer V.L. Formation of innovative tools for regional development [Text] / V.L. Rimer // Spatial economics. – 2017. – No. 3. – pp. 17–23.
14. Management of IT development and implementation [Text]: textbook. manual / V.P. Chasovskikh, M.P. Voronov, V.G. Labunets, E.N. Starikov. Yekaterinburg: USUE Publishing House, 2021. 173 p.
15. Khomenko E.B. State support for small business in the digital economy [Text]: monograph / E.B. Khomenko, I.V. Matveeva, L.A. Vatutina. – Moscow: RUSAINS, 2023. 168 p.
16. Chizhov D.V. Digitalization of economy, politics, civil society: key trends and communication technologies [Text] // Inform. society. – 2018. – № 4–5. – pp. 4–17.
17. Economic development in the digital age: Proceedings of the conference / A.S. Abroskin, Yu.K. Zaitsev, G.I. Idrisov [et al.]. – Moscow: Delo, 2019. – 89 p. – (Scientific reports: economics). [electronic resource]. URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=563598 (date of request: 11/13/2025).

Теоретико-методические основы формирования стратегии промышленного развития в условиях внешнеэкономических ограничений

Мельников Владислав Владимирович,
кандидат экономических наук, соискатель программы докторантуры кафедры экономики Института экономики, управления и финансов Автономной некоммерческой организации высшего образования «Российский новый университет»
E-mail: v.melnikov@gc.center

Целью статьи является формирование теоретико-методологических основ оценки системы стратегического управления промышленным развитием в условиях внешнеэкономических ограничений с акцентом на практическую реализацию механизмов стратегирования, направленных на повышение устойчивости производственных систем и их адаптацию к изменяющимся внешним условиям санкционного воздействия. Методология исследования базируется на междисциплинарном подходе, включающем элементы институциональной экономики, стратегического менеджмента, теории устойчивого развития и анализа санкционного воздействия на производственные структуры. В качестве инструментов использованы методы PEST и SWOT-анализа, обеспечивающие целостную оценку макроэкономической среды, политико-правовых условий, технологических трендов и ресурсного потенциала. Результаты заключаются в разработке и уточнении подходов к стратегическому анализу промышленного развития, интеграции институциональных, инвестиционных и инновационных аспектов в единую аналитическую модель и могут быть использованы при формировании отраслевых стратегий, разработке антикризисных мер, а также в процессе оценки рисков и возможностей государственной промышленной политики. Выводы. Проведённое исследование показало, что стратегическое управление промышленным развитием в условиях санкционного давления требует интеграции институциональных, технологических и инновационных решений, основанных на комплексной оценке рисков и возможностей.

Ключевые слова: промышленность, санкции, воздействие, стратегирование, устойчивость, SWOT-анализ, PEST-анализ, адаптация

Введение

Санкции, введённые против российской экономики с 2014 года и существенно усиленные после 2022 года, стали мощным внешним фактором, трансформирующим условия функционирования промышленного сектора, формируя не только новые угрозы, связанные с ограничением доступа к технологиям, капиталу и рынкам, но и предоставляющие возможности для промышленного роста за счёт стимулирования импортозамещения, развития национальных компетенций и переориентации на внутренний спрос.

Президент РФ В. Путин охарактеризовал последние западные санкции как «недружественный акт», при этом выразил уверенность в том, что они не окажут существенного влияния на российскую экономику и политическую позицию страны [9]. Тем не менее, полностью игнорировать их последствия невозможно, что обусловливает необходимость комплексного анализа и стратегического подхода к теоретико-методологическому осмыслению проблем промышленного развития в новых внешнеэкономических условиях.

В настоящее время ключевые отрасли российской обрабатывающей промышленности, на которые приходится почти 80% всех выпускаемых в стране товаров, переживают спад производства, а, по данным Росстата, общий рост промышленности в стране в 2025 году замедлился до 0,3% в годовом выражении.

Данная ситуация характеризуется тем, что в зоне спада оказались ключевые гражданские отрасли: выпуск одежды и обуви снизился на 3,5%, мебели – на 8,2%, продуктов питания – на 0,9%; производство компьютеров обвалилось на 19,3%, телевизоров – на 23,5%, холодильников – на 14,6%, стиральных машин – на 24,8%; электровозов на 12,5%; производство пассажирских вагонов на 24,2%. При этом дальнейшее усиление западных санкций, под которые попали «Роснефть» и «Лукойл», экспортирующие половину всей российской нефти, также негативно сказывается на экономической ситуации в стране – вполне могут толкнуть экономику в минус.

Важно отметить, что в условиях высокой волатильности внешней среды и событийной насыщенности глобального контекста состав и интенсивность воздействия на национальную экономику различных факторов могут существенно трансформироваться в среднесрочной перспективе, что требует постоянного мониторинга и адаптивного управления [7].

Также следует учитывать и то, что российская экономика действительно продемонстрировала высокую адаптивность к санкционным ограничениям (были перестроены логистические маршруты, обеспечен альтернативный доступ к критически важному импорту, а также осуществлена переориентация экспортных потоков), однако способность к оперативной адаптации не следует отождествлять с устойчивостью в долгосрочной перспективе поскольку накапливающийся эффект внешних ограничений представляет собой всё более ощутимую проблему, требующую системного анализа и стратегического реагирования [15].

Литературный обзор

Теоретико-методологическому осмыслению проблем промышленного развития в новых внешнеэкономических условиях посвящён широкий круг научных исследований, отражающих разнообразие подходов к анализу системы стратегического управлении и планирования и инвестиционной активности промышленных предприятий. В работах таких авторов, как Васяйчевой В.А. [2], Караханяна Г.С [3], Кирьянова Е.О. [4], Кочетовой О.О. [5], Петрова В.С. [8], Сасаев Н.И. [10], Щербаков В.Н. [14], указано, что промышленный рост невозможен без инновационного развития [14], а эффективность развития промышленных предприятий напрямую зависит от качества стратегического управления, ресурсной оптимизации и адаптации к внешним вызовам [8]. Исследователи акцентируют внимание на необходимости создания эффективно функционирующего механизма стратегического управления, подчёркивается необходимость его гибкости и адаптивности в условиях нестабильной внешней среды, санкционных ограничений, что требует особых подходов к оцениванию экономической ситуации [3] с учетом особенностей финансово-инвестиционной стратегии промышленных хозяйствующих

субъектов и ограниченного доступа к внешним источникам капитала [4]. Исследователями предложены методологические подходы и инструментарий, направленные на повышение технологической конкурентоспособности и инновационной устойчивости в условиях внешнего давления [2], рассмотрены структурные и институциональные барьеры, препятствующие модернизации отраслей [5], предложены направления их преодоления через использование инструментов стратегического планирования и государственной поддержки [10].

В целом можно констатировать, что в научной литературе сформировался устойчивый интерес к вопросам промышленного развития в условиях внешнеэкономических ограничений. При этом акцент делается на необходимости комплексного подхода, включающего стратегическое, инвестиционное и инновационное измерение. Исследователи подчёркивают важность системного анализа факторов, влияющих на устойчивость и адаптивность промышленных предприятий, особенно в условиях санкционного давления, которое оказывает многослойное и отсроченное воздействие на производственные процессы, логистику, технологическую кооперацию и инвестиционную активность.

Однако в условиях санкционного давления особую значимость приобретает дальнейшее научно-практическое осмысление механизмов адаптации промышленного сектора к новым вызовам, а также разработка стратегических решений, способных обеспечить устойчивость и конкурентоспособность отраслей в среднесрочной перспективе. Это требует не только теоретического анализа, но и практической апробации методических решений, применимых в условиях высокой внешней турбулентности.

Таким образом, **целью** статьи является формирование теоретико-методологических основ промышленного развития в условиях внешнеэкономических ограничении.

Методология исследования

Методология исследования базируется на междисциплинарном подходе, сочетающем элементы институциональной экономики, стратегического менеджмента, теории устойчивого развития и анализа воздействия санкций на производственные и организационные структуры промышленного сектора. Такой подход позволяет учитывать как макроэкономические, так и микроэкономические аспекты функционирования предприятий в условиях внешнеэкономического давления. В рамках данного исследования используются проверенные методы PEST и SWOT-анализа, обеспечивающие целостную оценку макроэкономической среды, политико-правовых условий, технологических трендов и социально-экономических факторов, а также ресурсного потенциала предприятий. Их применение позволяет формировать обоснованные управленческие решения, адаптированные к текущим и прогнозируемым условиям и выстраивать устойчивые траектории промышленного развития в условиях внешнеэкономической нестабильности.

Результаты исследования и обсуждение

Теоретико-методологическое осмысление проблем промышленного развития в условиях внешнеэкономических ограничений приобретает особую актуальность на фоне трансформации глобальной экономической архитектуры и усиления санкционного давления на Россию. Изменения в международной торговле, логистике, инвестиционных потоках и технологическом обмене требуют не только оперативных решений, но и системного научного анализа, способного выявить устойчивые закономерности, определить уязвимые звенья и предложить стратегические ориентиры для промышленной политики. В условиях высокой неопределённости промышленность становится не только объектом воздействия, но и ключевым инструментом обеспечения экономического суверенитета.

Целью данного осмысления является формирование целостного представления о природе и динамике вызовов, с которыми сталкивается промышленный сектор, а также разработка научно обоснованных подходов к их преодолению. Это включает анализ факторов устойчивости и адаптивности промышленных систем, механизмов трансляции внешнеэкономических шоков, а также оценку эффективности инструментов государственной промышленной политики. Особое внимание уделяется роли промышленности в обеспечении технологического развития, занятости и экспортного потенциала [2].

Актуальность применения данных подходов возрастает в условиях санкционного давления, поскольку современное промышленное производство демонстрирует высокую чувствительность к внешним ограничениям. Его стабильное функционирование зависит от поставок сырья, технологической кооперации и доступа к современным решениям. Санкции нарушают эти связи, создавая эффект отсроченного воздействия: последствия накапливаются, снижая темпы выпуска продукции, увеличивая себестоимость и усложняя логистику. Это приводит к дестабилизации производственных цепочек, снижению конкурентоспособности и необходимости срочной адаптации к новым условиям [8].

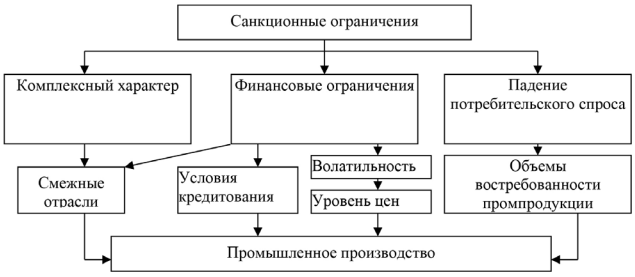


Рис. 1. Принципиальная схема механизма воздействия санкций на промышленный сектор национальной экономики (составлено автором)

Санкционное давление на российскую экономику стало внешним фактором, трансформирующим внутренние процессы промышленного сектора, а внешние ограничения влияют на производственные цепочки, спрос, ценообразование, а также на процессы стратегического взаимодействия.

На фоне этих вызовов формируются структурные риски: ограниченный доступ к финансированию, нестабильность валютного курса, снижение спроса, рост себестоимости и сокращение бюджетной поддержки. Это приводит к снижению рентабельности и ослаблению финансовой устойчивости предприятий [11], что требует управления антисанкционными рисками, включая технологическую модернизацию, развитие инфраструктуры и внедрение инструментов стратегирования, что, в совокупности, определяет системный характер управления [6].

При этом системный подход, основанный на гибкости, инновациях и стратегическом планировании, способен обеспечить устойчивость промышленности в новых реалиях [12]. Как указывают исследователи, существующая модель промышленного развития сформировалась под влиянием непоследовательной и противоречивой экономической политики, формировавшейся в условиях либерализации процессов планирования и управления, а также при наличии разнонаправленных геоэкономических интересов. В результате вместо социально-ориентированной конкурентоспособной рыночной экономики в России сложился фрагментированный конгломерат отраслей, не обеспечивающий инклюзивность и устойчивость экономического роста, что приводит к тому, что субъекты промышленной деятельности вынуждены разрабатывать собственные модели антисанкционной политики, зачастую не согласованные с общегосударственной стратегией [4].

При этом, реализация задач, связанных с обновлением подходов к стратегическому управлению промышленностью возможна, если воспринимать риски и структурные ограничения как следствие общей проблемности текущей модели промышленного развития, учитывая, что дальнейшее развитие промышленности России должно рассматриваться как проект национального масштаба, целью которого является формирование самодостаточного, высокоэффективного, инновационного промышленного комплекса, способного обеспечить полный спектр производства при повышении экономической, экологической и социальной эффективности, в том числе за счёт внедрения энерго– и ресурсосберегающих технологий.

В этой ситуации первоочередной задачей Правительства России является формирование единой концепции антисанкционной промышленной политики, способной интегрировать локальные практики противодействия санкциям на мезо– и микроуровнях.

Решение этой задачи требует научного осмысления текущей ситуации в отрасли, с использованием современных методик анализа промышленного развития, позволяющих объективно оценить состояние сектора и наметить стратегические шаги. В методологическом отношении наибольшую практическую ценность представляют PEST-анализ (табл. 1) (политические, экономические, социальные и технологические факторы) и SWOT-анализ (табл. 2), позволяющие комплексно оценить как внешнюю среду, так и внутренние ресурсы и ограничения промышленного сектора. Комплексное применение этих методов позволяет не только диагностировать текущее состояние промышленности, но и выстраивать обоснованные траектории её развития с учётом, как внутренних ресурсов, так и внешних вызовов, выработать практические рекомендации для повышения устойчивости и конкурентоспособности российской промышленности в условиях глобальной турбулентности [3].

Проведенный анализ позволяет оценить воздействие политических, экономических, социальных и технологических факторов на состояние промышленного производства в условиях санкционного давления, с опорой на принципы PEST-анализа.

Политические факторы в условиях санкций приобретают доминирующее значение, трансформируя как внешнеэкономические ориентиры, так и внутреннюю архитектуру отраслевого управления. Введение ограничений со стороны западных стран потребовало переосмысления промышленной политики, в которой приоритетными стали технологический суверенитет и стратегическая автономия [5]. Государственная политика сместилась к мобилизационной модели с акцентом на локализацию, альтернативные логистические маршруты и институциональную гибкость [1], [5], [10].

Экономические факторы проявляются в виде валютной волатильности, роста себестоимости, снижения инвестиций и ограниченного доступа к международным финансовым рынкам. Это требует переориентации на внутренние источники финансирования и повышения управленческой зрелости предприятий [13]. Санкции усиливают давление на капиталоёмкие отрасли, ограничивая модернизацию и инновации.

Таблица 1. PEST-анализ развития промышленности (составлено автором)

Категория	Факторы	Влияние на промышленность
Политические	– Санкционное давление со стороны западных стран – Государственная промышленная политика – Геополитическая нестабильность – Импортозамещение как стратегический приоритет	– Ограничение доступа к зарубежным технологиям и рынкам – Рост роли государства в управлении отраслью
Экономические	– Волатильность валютного курса – Рост издержек на сырьё и логистику – Снижение инвестиций – Ограниченный доступ к международному финансированию	– Удорожание производства – Снижение рентабельности – Необходимость в новых источниках финансирования
Социальные	– Снижение уровня доходов населения – Рост безработицы в отдельных секторах – Потребность в квалифицированных кадрах – Рост социальной напряжённости	– Снижение внутреннего спроса – Необходимость в программах переобучения и поддержки занятости
Технологические	– Ограниченный доступ к зарубежным технологиям – Рост значимости НИОКР – Развитие цифровизации и автоматизации – Импортозамещение в машиностроении и электронике	– Ускорение технологической независимости – Рост спроса на отечественные инновации – Необходимость модернизации производственных мощностей

Социальные факторы оказывают опосредованное, но системное влияние на промышленность. Снижение доходов населения и рост цен сужают внутренний спрос, особенно в потребительских сегментах, провоцируя сокращение загрузки мощностей и инвестиций [14]. Одновременно усиливается структурная безработица, вызванная несоответствием квалификаций требованиям цифровой промышленности, что требует масштабных программ переобучения и мобильности кадров [1], [5], [10].

Формирование очагов социальной напряжённости усиливает давление на промышленную политику, требуя синхронизации производственных целей с задачами устойчивого развития и занятости. Социальные параметры становятся частью стратегического планирования отраслей.

Технологические факторы – ключевой элемент устойчивости. Санкции обострили проблему технологической зависимости, ограничив доступ к оборудованию и ПО. Это стимулирует развитие отечественных НИОКР, цифровизацию и импортонезависимые инновационные экосистемы [2], [6], [11].

Таким образом, комплексный PEST-анализ позволяет выявить ключевые вызовы и ресурсы промышленности в условиях санкционного давления, формируя основу для стратегического планирования и адаптации.

Проведенный далее SWOT-анализ (табл. 2), применённый к оценке состояния российской промышленности в условиях санкционного давления, позволил структурировать внутренние ресурсы и ограничения, а также внешние вызовы и потенциальные возможности.

Таблица 2. SWOT-анализ влияния санкций на российскую промышленность (составлено автором)

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
– Наличие базовой промышленной инфраструктуры и производственных мощностей. – Высокий уровень вертикальной интеграции в ряде отраслей. – Активизация государственной поддержки и программ импортозамещения. – Развитие внутреннего спроса на отечественную продукцию. – Потенциал научно-технических школ и инженерных кадров.	– Зависимость от импорта критических компонентов и технологий. – Ограниченный доступ к международным финансовым и инвестиционным ресурсам. – Недостаточная гибкость производственных систем. – Слабая инфраструктура трансфера технологий и коммерциализации НИОКР. – Низкий уровень цифровизации в традиционных отраслях.
Возможности (Opportunities)	**Угрозы (Threats)**
– Развитие национальных технологических платформ и инновационных экосистем. – Стимулирование спроса на отечественные решения со стороны государства и корпораций. – Расширение кооперации с дружественными странами и альтернативными рынками. – Формирование новых логистических маршрутов и производственных цепочек. – Повышение инвестиционной привлекательности отдельных отраслей.	– Углубление технологической изоляции и отставание от глобальных трендов. – Усиление социальной напряжённости в регионах с промышленной специализацией. – Уход иностранных компаний и разрушение кооперационных связей. – Рост себестоимости продукции и снижение её конкурентоспособности. – Вероятность расширения санкционного давления и его институционализации.

Синтез результатов PEST и SWOT-анализа позволил выявить пять взаимосвязанных стратегических направлений, реализация которых способна существенно снизить негативное воздействие санкционных ограничений.

1. Технологическая автономизация и развитие национальных компетенций. На сегодня приоритетом становится ускоренное развитие отечественных научно-технических школ, инжиниринговых центров и производственных кластеров, способных заместить критически важные импортные технологии, что включает в себя активную поддержку НИОКР, стимулирование кооперации между университетами и промышленными предприятиями, а также развитие инфраструктуры трансфера технологий.

2. Диверсификация внешнеэкономических связей и переориентация экспортных потоков. В настоящее время, в условиях ограниченного доступа к западным рынкам, следует активно расширять сотрудничество с дружественными странами и регионами, формировать новые логистические маршруты и создавать устойчивые экспортные каналы, что требует дипломатической активности, институциональной поддержки и адаптации промышленной продукции к требованиям и стандартам новых и потенциальных партнёров.

3. Импортозамещение и развитие внутреннего спроса. В настоящее время стратегия промышленного развития должна включать постепенное, но активное исключение из торгового оборота продукции и товаров западного происхождения, а также стимулирование спроса на отечественную продукцию через государственные закупки, субсидирование ключевых отраслей и формирование преференциальных условий для национальных производителей. Важным элементом является повышение качества и конкурентоспособности продукции, а также развитие механизмов стандартизации и сертификации.

4. Цифровизация и модернизация производственной инфраструктуры. Внедрение цифровых решений, автоматизация процессов и развитие промышленного интернета вещей позволяют повысить

производительность, снизить издержки и обеспечить гибкость в условиях нестабильности, что требует существенных инвестиций в цифровую инфраструктуру, кадровую подготовку и адаптацию нормативной базы к условиям цифровизации.

5. Институциональное укрепление и адаптация механизмов промышленной политики. В настоящее время имеется острая необходимость трансформации инструментов государственной поддержки с учётом существующих вызовов, что включает в себя переход от универсальных субсидий к адресным программам, развитие механизмов проектного финансирования, усиление роли стратегического планирования и мониторинга. Особое внимание должно уделяться синхронизации промышленной и социальной политики, обеспечению занятости и снижению региональных дисбалансов.

Данные направления не исчерпывают всего перечня тех стратегических задач, которые сегодня встали перед страной, но формируют основу для адаптивной и устойчивой промышленной стратегии, способной не только нейтрализовать последствия санкционного давления, но и создать предпосылки для качественного обновления национальной промышленности.

Вывод

Таким образом, необходимость комплексного стратегического подхода к промышленному развитию в условиях внешнеэкономических ограничений не вызывает сомнений. Приведенный PEST и SWOT-анализ позволили выявить ключевые факторы уязвимости и устойчивости национальной экономики, а также определить приоритетные направления актуальной стратегии промышленного развития в условиях внешнеэкономических ограничений. Предложенные в данной статье рекомендации ориентированы на снижение зависимости от внешних ресурсов, укрепление внутреннего потенциала и повышение гибкости производственных систем за счет технологической трансформации, цифровизации и развития национальных инновационных экосистем. Данные решения могут быть использованы при формировании отраслевых стратегий и государственной промышленной политики, и в среднесрочной перспективе позволят решить задачи устойчивого развития промышленности и роста экономики.

Дальнейшее исследование проблем устойчивого промышленного развития связано с разработкой инструментов оценки эффективности процессов формирования стратегии промышленного развития в условиях внешнеэкономических ограничений, что даст возможность углубить понимание механизмов адаптации промышленного сектора к санкционным ограничениям, а также расширить инструментарий стратегического анализа, в том числе и за счет использования методов цифрового моделирования и прогнозирования, что позволит повысить точность сценарного планирования и адаптивность управленческих решений.

Литература

1. Андреев В.Н. Управление технологическим капиталом машиностроительных предприятий в условиях обеспечения суверенитета отечественной промышленности: дис. … докт. эконом. наук. Москва, 2024. 424 с.
2. Васяйчева В.А. Методологические подходы и инструментарий развития процесса управления инновационной деятельностью промышленных предприятий: дис. … докт. эконом. наук. Самара, 2022. 374 с.
3. Караханян Г.С. Механизмы формирования стратегий развития промышленных предприятий: дис. … канд. эконом. наук. Москва, 2018. 198 с.
4. Кирьянов Е.О. Формирование финансово-инвестиционной стратегии хозяйствующих субъектов: на примере российских промышленных предприятий: дис. … канд. эконом. наук. Москва, 2017. 198 с.
5. Кочетова О.О. Проблемы и перспективы развития российской промышленности // Промышленность: экономика, управление, технологии. 2022. № 2. С. 78–88.
6. Магдиев М.Д. Экономические санкции: влияние на экономику России // Вестник науки. 2025. № 8. С. 34–40.
7. Мир в лабиринте санкций: промышленная политика на перепутье. Доклад НИУ ВШЭ / Ю.В. Симачев, А.А. Федюнина, М.Г. Кузык и др.; под науч. ред. Ю.В. Симачева; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2024. 162 с.
8. Петров В.С. Теоретико-методологические основы обеспечения эффективности развития промышленных предприятий: монография. М.: Проспект, 2016. 109 с.
9. Путин оценил новые санкции. Режим доступа: https://www.rbc.ru/politics/23/ 10/2025/68fa4cbf9a794755868658b4
10. Сасаев Н.И. Формирование методологии отраслевого стратегирования промышленности России (на материалах приоритетных отраслей): дис. … докт. эконом. наук. Москва, 2024. 344 с.
11. Ситдиков Н.Р. Оценка влияния санкций на предприятия // Экономика и парадигма нового времени. 2025. № 5. С. 12–20.
12. Узденова Ф.М., Урусов М.И. Российская экономика: современное состояние и потенциал // Вестник Академии знаний. 2025. № 2. С. 838–841.
13. Щеглов Е.В. Повышение стратегической конкурентоспособности отраслей промышленности региона: дис. … канд. эконом. наук. Пермь, 2023. 207 с.
14. Щербаков В.Н., Дубровский А.В., Мишин Ю.В. Инвестиционный потенциал и промышленный рост: монография. 2-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. 435 с.
15. Эксперты назвали главное последствие новых санкций против России 21.10.2025. Режим доступа: https://mskgazeta.ru/ekonomika/eksperty-nazvali-glavnoe-posledstvie-novyh-sankcij-protiv-rossii-15519.html

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR DEVELOPING AN INDUSTRIAL DEVELOPMENT STRATEGY IN THE CONTEXT OF FOREIGN ECONOMIC RESTRICTIONS

Melnikov V.V.
Russian New University

The aim of this article is to develop a theoretical and methodological foundation for assessing a strategic management system for industrial development in the context of foreign economic restrictions, with an emphasis on the practical implementation of strategizing mechanisms aimed at increasing the resilience of production systems and their adaptation to changing external sanctions. The research methodology is based on an interdisciplinary approach, incorporating elements of institutional economics, strategic management, sustainable development theory, and an analysis of the impact of sanctions on production structures. PEST and SWOT analysis methods are used to provide a holistic assessment of the macroeconomic environment, political and legal conditions, technological trends, and resource potential. The results result in the development and refinement of approaches to strategic analysis of industrial development, integrating institutional, investment, and innovation aspects into a single analytical model. These approaches can be used in formulating industry strategies, developing anti-crisis measures, and assessing the risks and opportunities of state industrial policy. Conclusions. The study showed that strategic management of industrial development under sanctions pressure requires the integration of institutional, technological, and innovative solutions based on a comprehensive assessment of risks and opportunities..

Keywords: industry, sanctions, impact, strategizing, sustainability, SWOT analysis, PEST analysis, adaptation

References

1. Andreev V.N. Managing the Technological Capital of Mechanical Engineering Enterprises in the Context of Ensuring the Sovereignty of Domestic Industry: Diss. … Doctor of Economics. Moscow, 2024. 424 p. (In Russ.).
2. Vasyacheva V.A. Methodological Approaches and Tools for Developing the Process of Managing Innovation Activities of Industrial Enterprises: Diss. … Doctor of Economics. Samara, 2022. 374 p. (In Russ.).
3. Karakhanyan G.S. Mechanisms for Formulating Development Strategies for Industrial Enterprises: Diss. … Cand. Sci. (Econ.) Moscow, 2018. 198 p. (In Russ.).
4. Kiryanov E.O. Formation of a Financial and Investment Strategy for Economic Entities: Using Russian Industrial Enterprises as an Example: Diss. … Cand. Sci. (Econ.) Moscow, 2017. 198 p. (In Russ.).
5. Kochetova O.O. Problems and Prospects for the Development of Russian Industry // Industry: Economics, Management, Technology. 2022;2:78–88. (In Russ.).
6. Magdiev, M.D. Economic Sanctions: Impact on the Russian Economy // Science Bulletin. 2025;8:34–40. (In Russ.).
7. The World in the Labyrinth of Sanctions: Industrial Policy at a Crossroads. HSE Report / Yu.V. Simachev, A.A. Fedyunina, M.G. Kuzyk, et al.; edited by Yu.V. Simachev; National Research University Higher School of Economics. Moscow: Publishing House of the Higher School of Economics, 2024. 162 p. (In Russ.).
8. Petrov, V.S. Theoretical and Methodological Foundations of Ensuring the Efficiency of Industrial Enterprise Development: Monograph. Moscow: Prospect, 2016. 109 p. (In Russ.).
9. Putin Assessed the New Sanctions. Access mode: https://www.rbc.ru/politics/23/10/2025/68fa4cbf9a794755868658b4 (In Russ.).
10. Sasaev N.I. Formation of a Methodology of Sectoral Strategization of Russian Industry (based on the materials of priority industries): diss. … Doctor of Economics. Moscow, 2024. 344 p. (In Russ.).
11. Sitdikov N.R. Assessing the Impact of Sanctions on Enterprises // Economy and Paradigm of the New Time. 2025;5:12–20. (In Russ.).
12. Uzdenova F.M., Urusov M.I. Russian Economy: Current State and Potential // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2025;2:838–841. (In Russ.).
13. Shcheglov E.V. Improving the Strategic Competitiveness of Regional Industries: diss. … Cand. Sci. (Econ.). Perm, 2023. 207 p. (In Russ.).
14. Shcherbakov V.N., Dubrovsky A.V., Mishin Yu.V. Investment Potential and Industrial Growth: Monograph. 2nd ed. Moscow: Dashkov i K° Publishing and Trading Corporation, 2018. 435 p. (In Russ.).
15. Experts Name the Main Consequence of New Sanctions against Russia (October 21, 2025). Available at: https://mskgazeta.ru/ekonomika/eksperty-nazvali-glavnoe-posledstvie-novyh-sankcij-protiv-rossii-15519.html (In Russ.).

Развитие системы управления нефтегазовым комплексом в сложившихся условиях хозяйствования

Павлов Александр Андреевич,
аспирант, Высшая школа технологии и энергетики Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна

В исследовании представлены особенности организации системы управления в нефтегазовом комплексе, направленные на формирование и развитие принципов диагностики всех видов деятельности: организации процессов добычи, транспортировки и остальных производственных процессов, сопровождения финансово-хозяйственной деятельности, создания эффективных систем управления процессами добычи и переработки углеводородов. Данный подход является стратегическим и позволяет создать комплекс стратегических целей для предприятий нефтегазового комплекса.

Ключевые слова: добыча нефти и газа, управление нефтегазовым комплексом, процессы управления

Для эффективного социально-экономического развития ряда регионов Российской Федерации необходимо формировать устойчивую добычу углеводородов, что невозможно без структуры управления и стратегического развития нефтегазовой отрасли. Добыча природных ресурсов является важным стратегическим направлением, которое позволяет контролировать добычу и переработку природных ресурсов, при этом основными ресурсами являются углеводороды [8; 10].

При этом компании, занимающиеся добычей, находятся под постоянным государственным контролем. Контроль в основном осуществляется на региональном уровне и к основным направлениям управления относятся [6]:

– осуществление управлением недропользованием;

– организация и проведения производственного экологического контроля на уровне взаимодействия государства, общества и организации;

– осуществление процессов лицензирование деятельности в сфере добычи и последующей переработке углеводородов;

– разработка государственных программ в сфере регулирования деятельности по демонополизации, что позволяет оградить отрасль от создания естественных монополий и наличие конкурентной борьбы на рынке.

Министерство экономического развития осуществляет контроль следующих областей [2; 4]:

– организация народохозяйственной деятельности в области потребления энергетических ресурсов и обеспечение безопасного использования;

– формирование государственной энергетической политики на всех этапах цепочки создания стоимости;

– реорганизация и реструктуризация отраслей топливно-энергетического комплекса;

– реализация и повышение эффективности функционирования нефтегазового комплекса и организация рынков сбыта продукции нефтегазового комплекса.

Таким образом, можно отметить, что в настоящее время органы государственной власти и местного самоуправления в регионах поддерживают и развивают предприятия по добыче и переработке углеводородов. При этом политика в области управления газовой и нефтедобывающей и нефтеперерабатывающей промышленностью формируется из необходимости сохранить отрасли целостными и устойчивыми к геополитической нестабильности и внешним вызовам.

В первую очередь необходима переориентация рынков, компании должны укреплять внутренние рынки сбыта и развивать систему платежей, а также переориентировать поставки нефти и газа в Китай, Индонезию и другие страны Азии.

Эффективность добычи нефти должна расти за счет оптимизации действующих систем управления проектами, то есть снижение внутренних издержек даст возможность повысить доходную часть. При этом для предприятий нефтегазовой отрасли необходимо искать альтернативные проекты, то есть развивать добычу альтернативных источников. Для реализации необходимо проводить постоянную диагностику производственной и непроизводственной деятельности предприятия, что даст возможность снижать издержки и пересматривать технологические процессы, а также рационально использовать ресурсы, снижать количество образующихся отходов.

Для формирования управленческой модели внутри нефтегазового комплекса должны быть затронуты 4 элемента: введение системы управления изменениями в компании, организация стратегического планирования, контроллинг процессов от производственной и непроизводственной деятельности, формирования систем оперативного управления [11].

Управление нефтегазовой компанией осуществляется в зависимости от стратегических целей и задач, принятых с учетом национальных целей, которые далее переходят в стратегический план. Диагностика осуществляется за счет аналитической информации, она систематизируется и комплексно применяется решение о целесообразности развития того или иного направления. При этом для развития нефтегазовой компании необходимо отладить систему менеджмента и улучшить ее функционирование за счет существенного сокращения издержек.

Для постоянного контроля и диагностики необходимо [7; 9]:

– создать систему показателей управления как производственными, так и непроизводственными процессами;

– формирование системы информационного обеспечения производственных и непроизводственных процессов за счет применения искусственного интеллекта;

– формирование организационно-экономических механизмов управления хозяйственной деятельностью предприятий по добыче и переработке нефти и газа.

При этом к формированию диагностических и управленческих показателей необходимо подходить взвешенно, ключевые индикаторные показатели позволят осуществлять постоянный мониторинг деятельности организаций, при этом показатели должны группироваться по видам, что позволит принимать оперативные и стратегические решения. При этом система должна включать показатели все сферы деятельности организации. Локальные диагностические системы позволяют формировать конкретные и точные системы показателей, отражающие деятельность предприятия нефтегазового сектора.

В таблице 1 представлена система диагностических показателей, характерных для предприятия ПАО «Роснефть».

Таблица 1. Система диагностических и индикаторных показателей, характерная для ПАО «Роснефть» [1; 3; 5]

Наименование показателя	Значение и характеристика
Изменение показателя выручки компании, млн руб.	Отражает финансово-экономический результат компании, позволяет улучшать финансовую деятельность и прогнозировать его в среднесрочной перспективе.
Прибыль от реализации нефти и газа, млн руб.	Основной финансово-экономический показатель, позволяет характеризовать финансовую устойчивость предприятия и выделять внешние и внутренние факторы, влияющие на него.
Анализ производственной ситуации на каждом конкретном объекте предприятия	Для каждого нефтегазового проекта должна быть предусмотрена своя система диагностических показателей, в полном объеме характеризующая производственную деятельность – ее достоинства и недостатки.
Получение точки безубыточности для конкретного нефтегазового проекта	Достижение точки безубыточности возможно при превышении прибыли над издержками от производственной и непроизводственной деятельности, это важный параметр, позволяющий обеспечить положительную эффективность.
Показатели по объемам продаж, млн $м^3$ в год	Стратегический показатель, характеризующий изменение объемов продаж ресурсов, отражает уровень сбыта в компании и эффективность организации сбытовой деятельности.
Характеристика рынков сбыта нефти и газа	Для улучшения показателя по продажам необходимо проводить предварительную оценку рынков сбыта. определять перспективные и выходить на них (укрепляться на ранее завоеванных).
Группа производственных показателей по переработке углеводородов	Сформировать конкретную группу показателей, которая бы полностью характеризовала производственные циклы и технологические цепочки, что даст отслеживать их эффективность как в статике, так и в динамике.
Изменение цен на нефть и газ	Зависит от внешних (геополитической ситуации) и внутренних (основная деятельность предприятия) факторов в деятельности компании.
Информационное обеспечение объекта добычи и переработки нефти и газа	В данный элемент входят все компоненты цифровизации, в том числе и технологии внедрения и принятия решений с использованием искусственного интеллекта, применения цифровых двойников для технологий нефтегазового сектора, применения других информационных систем, которые должны быть в интеграции друг с другом. Формирование информационного обеспечения сейчас является необходимым условиям для развития любой компании и влияет на ее общий уровень конкурентоспособности.

Данные показатели и группы показателей позволяют комплексно и структурировано подходит к управлению стратегическим развитием предприятий нефтегазового комплекса. Полученные результаты можно сопоставлять с установленными предприятием целями, что даст выделить по результатам анализа критические показатели и факторы, оказывающие влияния на них.

Далее показатели позволят выработать коммуникационные взаимосвязи, что даст возможность повышать эффективность функционирования нефтегазовых компаний. При этом должна быть комплексная взаимосвязь между стратегическими целями и задачами и выделяемыми годовыми бюджетами – все это поможет достичь необходимой операционной эффективности.

Использование представленной системы позволит контролировать внутреннее экономическое состояние предприятия нефтегазовой отрасли и проводить его своевременную диагностику, что комплексно позволяет совершенствовать управленческие технологии на предприятии [12].

Применение данных подходов позволяет осуществлять поиск экономической эффективности для последующего управления взаимоотношениями и клиентоориентированного подхода, что позволит наладить маркетинг и сбыт в нефтегазовой отрасли.

Это дает возможность спланировать необходимое количество добычи ресурсов с помощью использования информационного обеспечения и принимать решения на основе нейросетевого подхода и использования искусственного интеллекта как инструмента для принятия решений в области техники и технологии.

Литература

1. Рогинский С.В. Государство и нефтегазовый комплекс: Опыт Норвегии и России / Рос. акад. наук, Ин-т мировой экономики и междунар. отношений и др. – М.: ИМЭМО, 2002. – 253 с.
2. Николаев А.В. Отраслевая инновационная система нефтегазового комплекса и его роль в национальной инновационной системе России / Рос. акад. гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – Москва: Изд-во РАГС, 2006. – 49 с.
3. Кершенбаум В. Я., Поликарпов М.П. Международные и национальные системы стандартизации. Нефтегазовый комплекс / Москва: Национальный ин-т нефти и газа, 2009. – 142 с.
4. Leonov E.G. Applied Hydro-Aeromechanics in oil and gas drilling / translated from Russian into English by E.G. Sinaiski. – Hoboken, New Jersey: Wiley, 2010–443 p.
5. Бабанова И.С. Управление электропотреблением предприятий нефтегазового комплекса с учетом диагностических оценок технического состояния потребителей-регуляторов: монография / под общ. ред. Б.Н. Абрамовича. – Москва: Горная книга, 2022–372 с.
6. Золотарев В.А. Нефть и безопасность России / Ин-т пробл. междунар. безопасности. – Москва: Оружие и технологии, 2007–356 с.
7. Исмаилов Н.М. Биотехнология нефтедобычи: принципы и применение: монография / М.: Инфра-М, 2017–169 с.
8. Ковалевский Е.В. Геологическое моделирование в свете теории глубинной нефти / Москва: Эдитус, 2025. – 102 с.
9. Бражников А.О. Закономерности развития процессов освоения нефтегазогеологических систем. Основания современных стратегий и тактик поисковых работ на нефть и газ / Москва: Де›Либри, 2019. – 168 с.
10. Яртиев А. Ф., Хакимзянов И.Н., Петров В.Н., Идиятуллина З.С. Совершенствование технологий по выработке запасов нефти из неоднородных и сложнопостроенных коллекторов Республики Татарстан / Публ. акционер. о-во «Татнефть», Татарский науч.-исслед. и проект. ин-т нефти «ТатНИПИнефть». – Казань: Ихлас, 2016. – 191 с.
11. Шатунова Г.А. Теоретические основы и практические аспекты управленческого контроля / Самара: СамЛюксПринт, 2011. – 158 с.
12. Пумпянский Д.А. Корпоративное управление в России / Дмитрий Пумпянский. – М.: Academia: Рандеву-АМ, 2002. – 317 с.

DEVELOPMENT OF THE OIL AND GAS COMPLEX MANAGEMENT SYSTEM IN THE CURRENT ECONOMIC CONDITIONS

Pavlov A.A.
St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

The study presents the features of the organization of the management system in the oil and gas complex, which are aimed at the formation and development of the principles of diagnostics of all types of activity: the organization of production processes, transportation, and other production processes, support for financial and economic activities, and the creation of effective systems for managing the processes of extraction and processing of hydrocarbons. This approach is strategic and allows for the creation of a set of strategic goals for enterprises in the oil and gas complex.

Keywords: oil and gas production, management of the oil and gas complex, management processes

References

1. Roginsky S.V. The State and the Oil and Gas Complex: The Experience of Norway and Russia / Russian Academy of Sciences, Institute of World Economy and International Relations, etc. – Moscow: IMEMO, 2002. – 253 p.
2. Nikolaev A.V. The Sectoral Innovation System of the Oil and Gas Complex and Its Role in the National Innovation System of Russia / Russian Presidential Academy of Public Administration. – Moscow: RAGS Publishing House, 2006. – 49 p.

3. Kershenbaum V. Ya., Polikarpov M.P. International and National Standardization Systems. Oil and Gas Complex / Moscow: National Institute of Oil and Gas, 2009. – 142 p.

4. Leonov E.G. Applied Hydro-Aeromechanics in oil and gas drilling / translated from Russian into English by E.G. Sinaiski. – Hoboken, New Jersey: Wiley, 2010–443 p.

5. Babanova I.S. Management of electricity consumption of enterprises of the oil and gas complex, taking into account diagnostic assessments of the technical condition of consumer regulators: monograph / under the general editorship of B.N. Abramovich. – Moscow: Gornaya kniga, 2022–372 p.

6. Zolotaryov V.A. Oil and Russia's Security / Inst. of Problems of Int. Security. – Moscow: Weapons and Technologies, 2007–356 p.

7. Ismailov N.M. Biotechnology of Oil Production: Principles and Application: Monograph / M.: Infra-M, 2017–169 p.

8. Kovalevsky E.V. Geological Modeling in the Light of the Theory of Deep Oil / Moscow: Editus, 2025. – 102 p.

9. Brazhnikov, A.O. Patterns of Development of Oil and Gas Geological Systems. Foundations of Modern Strategies and Tactics for Oil and Gas Exploration / Moscow: De'Libri, 2019. – 168 p.

10. Yartiev A.F., Khakimzyanov I.N., Petrov V.N., Idiyatullina Z.S. Improvement of technologies for the development of oil reserves from heterogeneous and complex reservoirs of the Republic of Tatarstan / Publ. shareholder. Tatneft Island, Tatar Scientific Research Institute. and the project. TatNIPIneft Oil Institute. – Kazan: Ikhlas, 2016. – 191 p.

11. Shatunova G.A. Theoretical Foundations and Practical Aspects of Managerial Control / Samara: SamLuxPrint, 2011. – 158 p.

12. Pumpyansky D.A. Corporate Management in Russia / Dmitry Pumpyansky. – Moscow: Academia: Rendezvous-AM, 2002. – 317 p.

Инновационные кадровые технологии в управлении человеческими ресурсами муниципалитетов

Пименов Николай Николаевич,
аспирант, ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления»
E-mail: pimenov624@yandex.ru

В реалиях форсированной цифровизации государственного сектора и перехода к сервисной модели управления российские муниципалитеты сталкиваются с жестким вызовом: необходимостью обеспечивать высокое качество услуг на фоне прогрессирующего «кадрового голода» и старения персонала. Актуальность исследования продиктована обострением конкуренции за человеческий капитал между органами власти и бизнес-структурами, где последние зачастую выигрывают за счет гибкости, технологичности. В работе вскрывается ключевое противоречие текущего момента – диссонанс между декларируемыми на федеральном уровне задачами digital-трансформации и архаичностью рутинных HR-процессов на местах, что блокирует приток талантливой молодежи. Целью является систематизация и критический анализ опыта внедрения новейших кадровых разработок в практику муниципального управления. На основе обработки статистических сводок и изучения кейсов передовых регионов (Белгородская, Калужская области, Республика Татарстан и т.п.) автор приходит к выводу о высокой степени поляризации муниципалитетов: разрыв между «цифровыми лидерами» и периферией нарастает. Отмечено, что точечные меры (например, единичные тренинги) неэффективны без комплексной перестройки HR-архитектуры. Авторский вклад состоит в типологии применяемых инструментов – от геймификации и ассессмент-центров до внедрения digital-профилей сотрудников. Практическая значимость проявляется в разработке рекомендаций по тиражированию института межмуниципального наставничества и созданию унифицированных цифровых решений на базе платформы «ГосТех». Материалы адресованы руководителям органов местного самоуправления, специалистам кадровых служб государственного сектора.

Ключевые слова: геймификация, кадровый резерв, муниципальная служба, наставничество, управление талантами, цифровизация HR, цифровой профиль, HR-брендинг, HR-технологии

Введение

Современный этап развития системы публичной власти в Российской Федерации характеризуется масштабными цифровыми преобразованиями и изменением парадигмы управления на всех уровнях. Муниципальная служба, будучи наиболее близким к населению уровнем власти, испытывает двойную нагрузку. С одной стороны, ужесточаются требования к качеству и скорости предоставления муниципальных услуг. С другой – обостряется конкуренция за квалифицированные кадры с коммерческим сектором. На фоне реализации национальных проектов и внедрения платформы «ГосТех» устоявшиеся методы кадрового администрирования, которые ориентированы, главным образом, на учет и документооборот, теряют свою эффективность. Возникает объективная потребность в переходе к использованию инновационных кадровых технологий, способных обеспечить привлечение, удержание, развитие талантов в реалиях ресурсных ограничений.

Важность обращения к теме обусловлена наличием системных противоречий в кадровом обеспечении муниципалитетов. Невзирая на декларируемую цифровизацию, значительная часть процессов на местах остается консервативной. Одновременно с этим, именно новейшие подходы – от геймификации обучения до использования искусственного интеллекта в рекрутменте – постепенно становятся драйверами повышения действенности муниципального управления.

Материалы и методы

Сформированный при подготовке статьи корпус источников позволяет рассмотреть инновационные кадровые технологии в управлении человеческими ресурсами муниципалитетов как многоуровневое явление. В нём сочетаются стратегические, цифровые, оценочные подходы. В работах Э.И. Абдукаримова и И.Э. Цветцих акцент делается на комплексное и планово-нормативное формирование кадрового потенциала муниципальной службы, рассматриваемого как фактор устойчивости местного управления [1, 11]. А.Б. Берендеева, Н.С. Рычихина, О.О. Коробова, Т.Г. Богатырева и соавторы анализируют нюансы внедрения инновационных и цифровых HR-разработок (HR-аналитика, электронные платформы, автоматизация подбора и оценки) в органах публичной власти [2, 3]. Практико-ориентированный подход представлен изысканиями Е.А. Гончаровой и К.Н. Рукина (авторы раскрывают особенности применения ассессмент-центров), а также публикациями Ю.В. Рагулиной и В.А. Дадалко, фокусирующимися на инновационных моделях формирования кадрового резерва [5, 9]. В работе М.А. Комарова, Я.П. Мищенко, Д.П. Янчевского расширяется анализ за счёт сопоставления международного опыта и российских реалий кадровой политики муниципалитетов [6]. А материалы о региональных центрах компетенций и конкурсах управленческих новаций демонстрируют институционализацию лучших практик и их тиражирование [4, 7, 8].

Выбор упомянутых выше публикаций аргументируется их способностью охватить как теоретико-методологические основания инновационного HR-менеджмента, так и конкретные инструменты, управленческие решения на муниципальном уровне. Между тем, к настоящему времени недостаточно проработаны вопросы на предмет оценки долгосрочной эффективности внедряемых разработок и их адаптации к малым муниципальным образованиям. Прослеживаются противоречия между ориентацией на цифровизацию и сохраняющейся ролью традиционных административных процедур.

В рамках написания статьи по данной теме применены институциональный, системный, сравнительный методы, что дополнено анализом лучших практик, статистических сводок [12, 13], элементов прикладной HR-аналитики. Это сочетание помогает обоснованно обнаружить потенциал и ограничения инновационных кадровых технологий в муниципальном управлении.

Результаты и обсуждение

Под инновационными кадровыми технологиями в контексте муниципальной службы следует понимать совокупность методов и инструментов управления персоналом, которые являются новыми для конкретного объекта (муниципалитета) и направлены на качественное повышение эффективности труда служащих [2, 11]. К ним причисляются как циф-

ровые решения (имеются в виду автоматизированные информационные системы, digital-профили, чат-боты), так и социальные разработки (ассессмент-центры, новые форматы наставничества, технологии управления талантами) [10].

Анализ статистических сводок за 2023–2025 годы отражает тревожные тенденции в кадровом составе органов местного самоуправления (ОМСУ). Ключевой проблемой остается старение персонала в сочетании с высокой текучестью кадров, особенно среди молодых специалистов. По-видимому, низкая конкурентоспособность заработных плат по сравнению с бизнес-сектором и недостаточная престижность муниципальной службы создают барьеры для притока молодежи [1, 6, 9].

В таблице 1 представлены агрегированные показатели, которые характеризуют кадровый потенциал в системе государственного и муниципального управления, составленные на основе данных мониторингов и выборочных исследований.

Таблица 1. Динамика показателей кадрового состава государственной и муниципальной службы (2023–2025 гг.)

(составлено на основе Росстата [12] и вторичных данных [1, 6, 9])

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Тренд
Общая текучесть кадров (%)	15,6	15,1	16,5	Рост в конкурентных регионах
Текучесть среди молодежи (до 35 лет) (%)	21,4	24,5	> 25,0	Значительный рост
Средний возраст служащих (лет)	45,7	46,5	~49,0	Прогрессирующее старение

Данные свидетельствуют в пользу того, что, несмотря на рост цифровой грамотности (во многом благодаря федеральным образовательным программам) (рис. 1), проблема удержания молодежи усугубляется. Вследствие этого уместно резюмировать, что традиционные методы мотивации (премии, грамоты) уже не оказывают должного воздействия на новые поколения служащих, ориентированных на быстрый карьерный рост, гибкие условия труда, технологичность рабочих процессов.

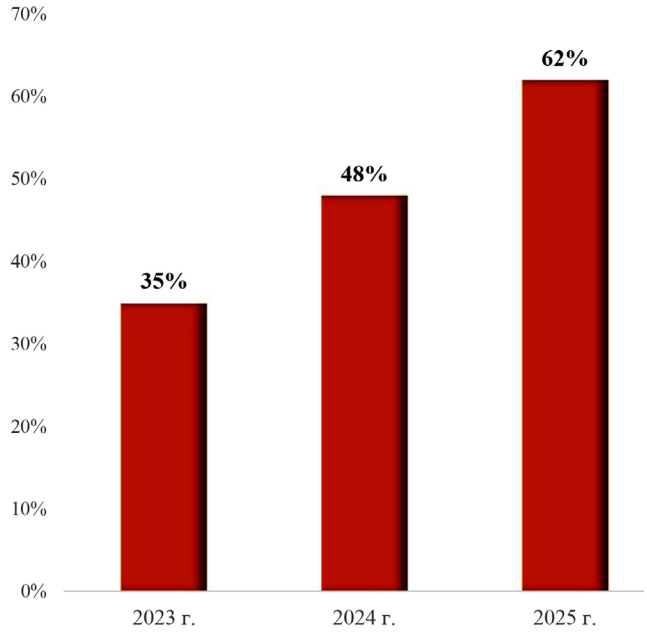


Рис. 1. Доля служащих с цифровыми компетенциями

(составлено на основе Росстата [12] и вторичных данных [6])

Так, например, по итогам 2024 года численность государственных гражданских служащих Республики Коми продолжила умеренно снижаться и составила 1510 человек (против 1619 в 2020 году), аналогичная тенденция зафиксирована и в органах местного самоуправления – 1505 человек. Кадровый состав характеризуется выраженным гендерным дисбалансом: среди государственных служащих 80,5% составляют женщины, среди муниципальных – 87%. Наиболее представленной возрастной группой является категория 40–49 лет (44,6% на государственной и 42,3% на муниципальной службе), при этом значительная доля работников имеет длительный стаж: свыше 20 лет – 23,3% государственных и 16,4% муниципальных служащих. Текучесть кадров в 2024 году снизилась до 18,3% по сравнению с пиковым значением 21,8% в 2023 году. В системе профессионального развития в 2024 году приняли участие 7666 человек, а уровень общей удовлетворенности условиями службы достиг 73,38% у государственных и 76,34% у муниципальных служащих, демонстрируя устойчивый рост по сравнению с 2022 годом [13].

Анализ регионального опыта позволяет выделить ряд успешных кейсов, где интеграция инновационных HR-разработок помогла переломить негативные тренды. Лидерами в этом направлении традиционно являются крупные агломерации и регионы с развитой цифровой инфраструктурой (подразумеваются Москва, Республика Татарстан, Белгородская, Калужская области).

Особого внимания заслуживает перестройка подходов к обучению и развитию. Вместо формальных курсов повышения квалификации все чаще применяются интерактивные форматы. К примеру, в Свердловской области успешно апробирована геймификация в обучении муниципальных служащих, а в Липецкой области задействуется настольная игра «Миссия госслужащих» для развития управленческих навыков. Подобные форматы позволяют моделировать реальные проблемные ситуации в безопасной среде [4].

В сфере цифровизации кадровых процессов прослеживается переход от «лоскутной» автоматизации к экосистемным решениям. В частности, в Калужской области внедрен чат-бот «Цифровой помощник» с целью поддержки служащих. Это снизило нагрузку на кадровые подразделения. В Москве и Белгородской области интенсивно развиваются «digital-профили» сотрудников, в которых аккумулируются сведения об их достижениях, компетенциях, треке развития. Это помогает принимать обоснованные управленческие решения [3].

Систематизация применяемых разработок представлена ниже в таблице 2.

Таблица 2. Классификация инновационных кадровых технологий в муниципалитетах РФ (составлено на основе [3–5, 7, 8])

Группа	Инструменты	Примеры реализации (Регионы, города)	Эффект внедрения
Цифровые (HR-Tech)	Чат-боты для адаптации и поддержки	Калужская область («Цифровой помощник»)	Снижение рутинной нагрузки на HR-отделы до 30%
	Digital-профиль сотрудника	Москва, Белгород	Объективизация кадровых решений, прозрачность карьеры
	Видеоаналитика и AI в оценке	Нижний Новгород (пилотные проекты)	Оптимизация процессов подбора и контроля рабочего времени
Оценочные	Ассессмент-центры	Липецкая, Вологодская области	Выявление скрытого потенциала, формирование реального резерва
Развивающие	Геймификация	Свердловская область	Повышение вовлеченности в обучение на 40–50%
	Психологическая разгрузка	Томская область («Муниципальный анти-стресс»)	Снижение уровня профессионального выгорания
Мотивационные	Конкурсы профмастерства с грантами	Всероссийский конкурс «Лучшая муниципальная практика»	Материальное стимулирование муниципалитетов (до 50 млн руб.)

Как видно из таблицы 2, спектр применяемых технологий достаточно обширен. Между тем, их внедрение носит очаговый характер. Федеральный конкурс «Лучшая муниципальная практика», итоги которого за 2024 год показали высокую активность муниципалитетов (1280 заявок), стимулирует данный процесс, но разрыв между городами-лидерами (Белгород, Чебоксары) и периферийными муниципалитетами остается колоссальным [8].

На основе проведенного анализа представляется целесообразным предложить следующие меры по масштабированию инновационных кадровых практик:

– создание единой облачной HR-платформы для муниципалитетов. Малые города и сельские поселения не имеют бюджетов на разработку собственных цифровых систем. Проработка типового модульного решения (например, на базе платформы «ГосТех»), включающего модули рекрутинга, адаптации, обучения, поможет «цифровизировать» даже небольшие администрации с минимальными затратами;

– тиражирование практик, аккумулируемых такими центрами, как Мастерская управления «Сенеж», должно стать системным. Предлагается закрепить механизм, при котором муниципалитеты-лидеры (к примеру, победители федеральных конкурсов) становятся менторами для отстающих территорий – с соответствующим грантовым поощрением;

– необходимо расширять практику нематериального стимулирования через проектную деятельность и возможность обучения в ведущих центрах компетенций. Проект «Муниципальный анти-стресс» (Томская область) демонстрирует, что забота о психоэмоциональном состоянии сотрудников может быть не менее важным фактором удержания, чем премия.

Заключение

Подводя итоги исследования, следует отметить, что инновационные кадровые технологии постепенно становятся неотъемлемым звеном муниципального управления в России. Однако темпы их внедрения остаются недостаточными для того, чтобы кардинально решить проблемы кадрового дефицита.

Во-первых, наблюдается явная поляризация. Передовые цифровые и управленческие практики концентрируются в региональных центрах и экономически успешных муниципалитетах. А периферия продолжает использовать устаревшие методы.

Во-вторых, посредством статистических данных подтверждается, что без изменения подходов к работе с молодежью и удержанию талантов (через геймификацию, digital-сервисы, прозрачные «карьерные лифты») муниципалитеты рискуют столкнуться с критическим дефицитом компетенций уже в ближайшие 2–3 года.

Реализация на практике предложенных в статье рекомендаций, в частности, создание унифицированной цифровой HR-среды и развитие института наставничества, даст возможность снизить транзакционные издержки на управление персоналом и усилить привлекательность муниципальной службы.

Как представляется, дальнейшие исследования в анализируемой области целесообразно сфокусировать на оценке экономической результативности конкретных цифровых инструментов в деятельности органов местного самоуправления.

Литература

1. Абдукаримов Э.И. Формирование кадрового потенциала в муниципальной службе: комплексный подход к успеху // Научная статья года 2025. Сборник статей XXII Международного научно-исследовательского конкурса. – Пенза: 2025. – С. 48–55.
2. Берендеева А.Б., Рычихина Н.С., Коробова О.О. Инновационные технологии кадровой работы на государственной и муниципальной службе // Научно-исследовательская деятельность в классическом университете – 2023: традиции и инновации. Материалы Международного научно-практического фестиваля. – Иваново: 2023. – С. 694–701.
3. Богатырева Т.Г., Мартынова С.Э., Лаврова Т.Б., Еварович С.А. Цифровизация кадровых процессов в органах публичной власти // URL: https://repec.ranepa.ru/rnp/wpaper/w202324.pdf (дата обращения: 16.01.2026).
4. Бухнер А., Колесник О., Германова Е. Региональные центры развития компетенций государственных и муниципальных служащих // URL: https://senezh.rsv.ru/2025/tpost/jo7a888m61-regionalnie-tsentri-razvitiya-kompetents (дата обращения: 16.01.2026).
5. Гончарова Е.А., Рукин К.Н. Использование методики ассессмент-центра при оценке государственных гражданских служащих Липецкой области // Государственная служба. – 2021. – № 3 (131). – С. 24–32.
6. Комаров М.А., Мищенко Я.П., Янчевский Д.П. Методологические основы формирования эффективной кадровой политики в системе муниципального управления: международный опыт и российские реалии // Московский экономический журнал. – 2025. – № 11. – С. 374–388.
7. Первый инновационный. Названы победители I Всероссийского конкурса в сфере управленческих инноваций // URL: https://bujet.ru/article/495740.php (дата обращения: 16.01.2026).
8. Подведены итоги Всероссийского конкурса «Лучшая муниципальная практика» 2024 года // URL: https://www.minstroyrf.gov.ru/press/podvedeny-itogi-vserossiyskogo-konkursa-luchshaya-munitsipalnaya-praktika-2024-goda/ (дата обращения: 16.01.2026).
9. Рагулина Ю.В., Дадалко В.А. Инновационные подходы к формированию кадрового резерва в системе государственного и муниципального управления // Экономика строительства. – 2025. – № 8. – С. 259–262.
10. Сиротинкина Е.А. Карьера государственного (муниципального) служащего, технологии планирования и управления // Матрица научного познания. – 2024. – № 5–1. – С. 380–383.
11. Цветцих И.Э. К вопросу о планировании кадровой политики муниципального образования // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 9 (158). – С. 1002–1004.
12. Официальный сайт Росстата: Федеральная служба государственной статистики // URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 16.01.2026).
13. Анализ кадрового состава государственных и муниципальных служащих Республики Коми по итогам 2024 года // Вестник УГГС. URL: https://gossluzhba.rkomi.ru/pages/28#page_body (дата обращения: 16.01.2026).

INNOVATIVE HUMAN RESOURCE TECHNOLOGIES IN MUNICIPAL HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Pimenov N.N.
Komi Republican Academy of Public Administration and Management

In the context of accelerated digitalization of the public sector and the transition to a service-oriented governance model, Russian municipalities face a serious challenge: the need to ensure high-quality public services amid a growing shortage of personnel and an aging workforce. The relevance of this study is driven by intensified competition for human capital between public authorities and private business, where the latter often prevail due to greater flexibility and technological sophistication. The article reveals a key contradiction of the current stage–the mismatch between federally declared goals of digital transformation and the archaic nature of routine HR processes at the municipal level, which hinders the inflow of talented young professionals. The purpose of the study is to systematize and critically analyze the experience of implementing advanced HR technologies in municipal governance practice. Based on the analysis of statistical data and case studies from leading regions (including Belgorod and Kaluga regions and the Republic of Tatarstan), the author concludes that municipalities are highly polarized, with a widening gap between "digital leaders" and peripheral territories. It is noted that fragmented measures (such as isolated training programs) prove ineffective without a comprehensive redesign of HR architecture. The author's contribution lies in the development of a typology of applied tools, ranging from gamification and assessment centers to the introduction of digital employee profiles. The practical significance of the study is reflected in recommendations for scaling inter-municipal mentoring mechanisms and creating unified digital HR solutions based on the GosTech platform. The article is addressed to municipal executives and HR professionals in the public sector.

Keywords: gamification, talent pool, municipal service, mentoring, talent management, HR digitalization, digital profile, HR branding, HR technologies

References

1. Abdukarimov E.I. Formation of human resources in the municipal service: an integrated approach to success // Scientific article of the year 2025. Collection of articles of the XXII International Scientific Research Competition. – Penza: 2025. – Pp. 48–55.
2. Berendeeva A.B., Rychikhina N.S., Korobova O.O. Innovative technologies of personnel work in the state and municipal service // Research activities at the classical University – 2023: traditions and innovations. Materials of the International Scientific and Practical Festival. – Ivanovo: 2023. – Pp. 694–701.
3. Bogatyreva T.G., Martynova S.E., Lavrova T.B., Evarovich S.A. Digitalization of personnel processes in public authorities // URL: https://repec.ranepa.ru/rnp/wpaper/w202324.pdf (date of access: 01/16/2026).
4. Bukhner A., Kolesnik O., Germanova E. Regional centers for the development of competencies of state and municipal employees // URL: https://senezh.rsv.ru/2025/tpost/jo7a888m61-regionalnie-tsentri-razvitiya-kompetents (date of access: 01/16/2026).
5. Goncharova E.A., Rukin K.N. The use of the assessment center methodology in evaluating government civil servants of the Lipetsk region // Public service. – 2021. – No. 3 (131). – Pp. 24–32.
6. Komarov M.A., Mishchenko Ya.P., Yanchevsky D.P. Methodological foundations for the formation of an effective personnel policy in the municipal management system: international experience and Russian realities // Moscow Economic Journal. – 2025. – No. 11. – Pp. 374–388.
7. The first innovative one. The winners of the First All-Russian competition in the field of management innovations have been named // URL: https://bujet.ru/article/495740.php (date of access: 01/16/2026).
8. The results of the All-Russian competition "Best Municipal Practice" in 2024 have been summed up // URL: https://www.minstroyrf.gov.ru/press/podvedeny-itogi-vserossiyskogo-konkursa-luchshaya-munitsipalnaya-praktika-2024-goda/ (date of access: 01/16/2026).
9. Ragulina Yu.V., Dadalko V.A. Innovative approaches to the formation of the personnel reserve in the system of state and municipal administration // Economics of construction. – 2025. – No. 8. – Pp. 259–262.
10. Sirotinkina E.A. Career of a state (municipal) employee, planning and management technologies // The matrix of scientific knowledge. – 2024. – No. 5–1. – Pp. 380–383.
11. Tsvettsikh I.E. On the issue of planning the personnel policy of a municipal entity // Economics and entrepreneurship. – 2023. – No. 9 (158). – Pp. 1002–1004.
12. Official website of Rosstat: Federal State Statistics Service // URL: https://rosstat.gov.ru (date of access: 01/16/2026).
13. Analysis of the staffing of state and municipal employees of the Komi Republic by the end of 2024 // UGGS Bulletin. URL: https://gossluzhba.rkomi.ru/pages/28#page_body (date of access: 01/16/2026).

Особенности реализации климатических проектов в железнодорожной отрасли

Плешаков Станислав Михайлович,
доцент кафедры строительных материалов и технологии Петербургского государственного университета путей сообщения Императора Александра I

В настоящий момент в России формируется добровольный углеродный рынок, позволяющий привлекать частные финансовые инвестиции для декарбонизации экономики посредством реализации климатических проектов. Железнодорожная отрасль обладает высоким потенциалом снижения углеродоемкости транспортных процессов, что в свою очередь позволит снизить углеродный след продукции. В статье проведено исследование особенностей реализации климатических проектов на железнодорожных предприятиях и выделены ключевые направления для их осуществления.

Ключевые слова: углеродный рынок, железнодорожная отрасль, климатические проекты, изменение климата, углеродные единицы, декарбонизация

В рамках перехода к низкоуглеродному социально-экономическому развитию, климатические проекты могут стать дополнительным инструментом снижения выбросов парниковых газов в стране. Они реализуются на добровольных углеродных рынках, за счет продажи углеродных единиц, представляющих собой «верифицированный результат реализации климатического проекта, выраженный в массе парниковых газов, эквивалентной 1 тонне углекислого газа» [1].

Основной задачей добровольного углеродного рынка является стимулирование промышленных предприятий для осуществления дополнительной деятельности, направленной на снижение парниковых выбросов, которая не была бы реализована при базовом сценарии развития бизнеса. То есть на первый план выходит экологический, а не экономический эффект. Таким образом, углеродное финансирование является ключевым стимулом для реализации климатических проектов.

Одним из драйверов развития углеродного рынка является ужесточение нормативно-правового законодательства в области климатического регулирования. В августе 2025 года были установлены цели сокращения к 2035 году выбросов парниковых газов до 65–67% по сравнению с уровнем 1990 года, а также отмечена необходимость достижения углеродной нейтральности к 2060 году за счет сбалансированного социально-экономического развития [2]. Устойчивое развитие транспортного комплекса, как одного из крупных источников негативных выбросов в атмосферу, предполагает также существенную трансформацию. Так в транспортной стратегии отмечается необходимость повышения экологического класса подвижного состава, в том числе за счет приоритетного использования электротранспорта и транспортных средств, работающих на более экологичных альтернативных видах топлива, а также внедрение цифровых технологий, направленных на повышение эффективности транспортно-логистических процессов [3].

Климатические проекты в железнодорожной сфере обладают рядом отличительных черт, которые определяют подходы к их планированию и дальнейшей реализации.

В первую очередь следует отметить, что железнодорожная инфраструктура и подвижной парк обладают длительным жизненным циклом. В связи с этим, связанные с ними инвестиционные проектные решения будут оказывать долгосрочное климатическое воздействие. В случае финансирования в энергоёмкую инфраструктуру или локомотивы в настоящий момент, они будут задерживать или препятствовать переходу на низкоуглеродные альтернативы в течение длительного периода времени. В зарубежной литературе такое явление называется Carbon Lock-In (углеродная фиксация). При рассмотрении инфраструктуры и оборудования, подверженных проблеме углеродной фиксации, в первую очередь необходимо провести анализ сроков окупаемости проекта и сроков службы. Это позволит избежать инвестиций в технологии, которые станут углеродно-неэффективными в ближайшем будущем [4].

К другой особенности климатических проектов можно отнести высокую инфраструктурную взаимозависимость. Принципиально новые технологические решения могут повлечь за собой также существенные инвестиции в преобразование инфраструктуры. Так, например, внедрение водородных поездов требует принципиально новых технологических решений, связанных с производством водорода, его транспортировкой, хранением и созданием сети заправочных станций.

Также следует учитывать региональные особенности осуществления железнодорожной деятельности. В густонаселенных регионах, где железная дорога максимально электрифицирована, основные направления проектной деятельности будут направлены на повышение энергоэффективности и внедрение ВИЭ – генерации. Здесь можно рассмотреть возможность реализации совместных проектов как с крупными поставщиками электроэнергии, ориентированными на «озеленение» своей энергетической системы, так и с небольшими поставщиками электроэнергии от возобновляемых источников энергии.

Для участков железнодорожной сети, которая по экономическим и технологическим соображениям не может быть электрифицирована, климатические проекты могут быть направлены на поиск оптимальной замены дизельных поездов и тепловозов на низкоуглеродные альтернативы [5,6].

Таким образом, в первую очередь климатические проекты могут быть направлены на технологическую трансформацию энергетической тяги локомотивов и энергоснабжения. На рисунке 1 представлены направления модернизации подвижного состава железнодорожного предприятия для достижения целей «нулевых» выбросов.



Рис. 1. Направления модернизации подвижного парка в железнодорожном отрасли с учетом экологического воздействия локомотивов

Важно отметить, что при использовании водородных поездов, работающих на «зеленом» водороде и в случае электрификации железнодорожных путей за счет использования энергии от ВИЭ, будут отсутствовать как прямые выбросы парниковых газов, так и косвенные энергетические, что делает транспортный процесс абсолютно углеродонейтральным.

Однако полный переход на ВИЭ в транспортных процессах в железнодорожной отрасли в настоящий момент пока невозможен из-за непостоянства поставок энергии и отсутствия достаточной инфраструктуры, но ВИЭ могут активно применяться как дополнительные источники энергии для отопления, кондиционирования воздуха и охлаждения в офисных зданиях и производственных цехах, а также для поддержки оборудования вдоль железнодорожного полотна. В дальнейшем расширение использования ВИЭ в железнодорожной отрасли позволит строить низкоуглеродные железнодорожные станции и вокзалы с минимальным вовлечением более углеродоемкой энергии со стороны внешних поставщиков.

Кроме этого, климатические проекты могут быть направлены также на оптимизацию энергопотребления и повышение энергоэффективности. Важной целью здесь является минимизация потерь ресурсов и формирование замкнутых циклов их использования, в том числе за счет цифровой трансформации [7].

В зонах вечной мерзлоты и в климатически уязвимых районов фокус климатических проектов может сместиться на адаптационные проекты, которые являются достаточно дорогостоящими, но позволяющими снизить физические климатические риски, связанные с разрушением инфраструктуры в результате негативных последствий из-за изменения климата.

На рисунке 2 представлены основные направления проектной деятельности в рамках ее реализации в климатических проектах.



Рис. 2. Ключевые направления климатических проектов в железнодорожной отрасли

Таким образом, особенности железнодорожной отрасли формируют уникальный контекст для климатических проектов. Крайне важно отобрать наиболее эффективные и перспективные проекты, которые с одной стороны обладают максимальным потенциалом в области снижения выбросов парниковых газов, с другой стороны позволят рационально использовать «зеленые» финансы.

Несмотря на большой потенциал снижения выбросов парниковых газов в железнодорожной отрасли в рамках реализации климатических проектов, в настоящий момент в реестре углеродных единиц не зарегистрировано проектов, направленный на модернизацию элементов транспортных систем и внедрение энергоэффективных решений [8]. Это связано с существенными барьерами:

1. Внедрение новых технологий, связанных с модернизацией подвижного железнодорожного парка, требует высоких капитальных затрат. В условиях неопределенности стоимости углеродной единицы и прогнозируемого спроса, полученное «зеленое» финансирование может не оказать существенного финансового вклада в проект и приведет к снижению финансовой устойчивости компании. В связи с этим компания ОАО «РЖД» для привлечения «зеленых» инвесторов в 2019 году разместила первые в России зеленые облигации объемом 500 млн евро, а в дальнейшем также выпустила еще несколько траншей. Данные денежные средства направлены на финансирование и рефинансирование проектов, связанных с приобретением экологически чистого транспорта, прежде всего электровозов, а также строительства железнодорожной инфраструктуры [9]. В дальнейшем развитие углеродного рынка и переход к регулируемым формам позволит повысить привлекательность климатических проектов – как дополнительного финансового инструмента.

2. Нормативно-правовая неопределенность, связанная с неразвитыми механизмами сертификации и утверждения стандартов безопасности для новых видов топлива.

3. Технологическая инерция, связанная в первую очередь со сложностью внедрения абсолютно новых технологических решений, так как это влечет каскадные изменения в инфраструктуре, логистике, кадрах, документации, что в свою очередь приводит к существенным операционным издержкам.

4. Проблемы валидации и верификации климатических проектов. Несмотря на развитие углеродного законодательства, оно содержит достаточно размытые требования к методологиям, мониторингу и верификации. Для инвесторов это дополнительные правовые риски, которые снижают привлекательность «зеленого» финансирования через углеродный рынок [9]. Ключевым требованием для любого климатического проекта является соответствие принципу дополнительности, который отражает качество проекта и является подтверждением для инвестора, что в результате реализации будет наблюдаться реальное сокращение или поглощение выбросов парниковых газов. Российское законодательство часто предлагает упрощенные критерии для оценки, что подрывает доверие к экологическим инициативам [10].

На рисунке 3 представлен алгоритм обоснования дополнительности проектной деятельности организации, на основе разработок института глобального климата и экологии имени академика Ю.А. Израэля, который отражает подходы международной практики.

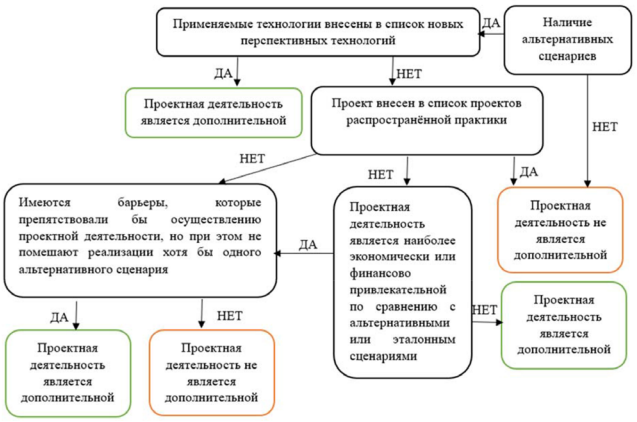


Рис. 3. Алгоритм оценки соответствия климатического проекта принципу дополнительности [11]

Таким образом, климатические проекты в железнодорожной отрасли могут выступать дополнительным инструментом стратегической трансформации бизнес-модели и операционной деятельности железнодорожной компании, направленной на снижение климатического воздействия и предотвращения негативных климатических изменений. Российская Федерация находится еще в начальной стадии формирования углеродных рынков и требуется существенная доработка как нормативно-правовой базы, так и преодоление методологических и институциональных проблем. Однако, как показывает опыт зарубеж-

ных стран, добровольный углеродный рынок может стать источником «зеленого» финансирования и позволит достичь целей в рамках низкоуглеродного развития экономики.

Литература

1. Федеральный закон № 296-ФЗ от 02.07.2021 «Об ограничении выбросов парниковых газов»
2. Указ Президента РФ № 547 от 06.08.2025 «О сокращении выбросов парниковых газов»
3. Распоряжение Правительства РФ от 27.11.2021 № 3363-р «О Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года»
4. Романовская А.А. Подходы к реализации экосистемных климатических проектов в России // Известия РАН. Серия географическая – 2023. – № 4. – С. 463–478.
5. Unruh Gregory. «The Carbon Blockade: Types, Causes, and Policy Implications». Annual Review of Environment and Resources, Annual Reviews, 2016. [Электронный ресурс] URL: https://www.academia.edu/122410197/Carbon_Lock_In_Types_Causes_and_Policy_Implications (дата обращения 20.12.2025)
6. Углеродные токены: возможности и риски технологий блокчейн на углеродных рынках // ЦСР [Электронный ресурс] URL: https://www.csr.ru/upload/iblock/949/5spqrsihl6rm60ao2hh6uhyvhb5yiksn.pdf (дата обращения 20.12.2025)
7. Крюков А. В., Суслов К.В., Батухтин А.Г., Черепанов А.В., Крюков А.Е., Нгуен Куок Хиеу Применение возобновляемых источников энергии в системах электроснабжения железных дорог постоянного тока // Журнал СФУ. Техника и технологии. 2025. № 4. – С. 472–488.
8. Официальный сайт «Реестр углеродных единиц» [Электронный ресурс] URL: https://carbonreg.ru/ru/ (дата обращения 20.12.2025)
9. Официальный сайт ОАО «РЖД» [Электронный ресурс] URL: https://company.rzd.ru/ru/9972/page/103290?id=18196#main-header (дата обращения 20.12.2025)
10. Климатический вестник // центр международных и сравнительно-правовых исследований. – 2022. – № 3. [Электронный ресурс] URL: PABLIK_Vestnik_vypusk-3_1663581785.pdf (дата обращения 20.12.2025)
11. Руководство № 001. Обоснование дополнительности проектной деятельности // Институт глобального климата и экологии имени академика Ю.А. Израэля [Электронный ресурс] URL: https://carbonreg.ru/pdf/methodology/accepted/CPM%20Guidelines%20№ 001_rus.pdf (дата обращения 20.12.2025)

SPECIFICS OF CLIMATE PROJECT IMPLEMENTATION IN THE RAILWAY INDUSTRY

Pleshakov S.M.
Emperor Alexander I St. Petersburg State Transport University

A voluntary carbon market is currently being developed in Russia, allowing for the attraction of private financial investment for decarbonizing the economy through climate projects. The railway industry has significant potential for reducing the carbon intensity of transport processes, which in turn will reduce the carbon footprint of products. This article examines the specifics of climate project implementation at railway companies and identifies key areas for their implementation.

Keywords: carbon market, railway industry, climate projects, climate change, carbon units, decarbonization

References

1. Federal Law No. 296-FZ dated 02.07.2021 «On Limiting Greenhouse Gas Emissions»
2. Presidential Decree No. 547 dated 06.08.2025 «On Reducing Greenhouse Gas Emissions»
3. Order of the Government of the Russian Federation dated 27.11.2021 No. 3363-r «On the Transport Strategy of the Russian Federation until 2030 with a forecast for the period up to 2035»
4. Romanovskaya A.A. Approaches to the Implementation of Ecosystem Climate Projects in Russia // Izvestiya of the Russian Academy of Sciences. Series Geographical – 2023. – No. 4. – p. 463–478.
5. Unruh Gregory. «The Carbon Blockade: Types, Causes, and Policy Implications». Annual Review of Environment and Resources, Annual Reviews, 2016. [Electronic resource] URL: https://www.academia.edu/122410197/Carbon_Lock_In_Types_Causes_and_Policy_Implications (accessed 12/20/2025)
6. Carbon tokens: opportunities and risks of blockchain technologies in carbon markets // CSR [Electronic resource] URL: https://www.csr.ru/upload/iblock/949/5spqrsihl6rm60ao2hh6uhyvhb5yiksn.pdf (accessed 12/20/2025)
7. Kryukov A.V., Suslov K.V., Batukhtin A.G., Cherepanov A.V., Kryukov A.E., Nguyen Quoc Hieu The use of renewable energy sources in DC railway power supply systems // SibFU Journal. Technique and Technology. 2025. No. 4. – p. 472–488.
8. Official website of the Carbon Units Registry [Electronic resource] URL: https://carbonreg.ru/ru/ (accessed on 20.12.2025)
9. Official website of Russian Railways [Electronic resource] URL: https://company.rzd.ru/ru/9972/page/103290?id=18196#main-header (accessed on 20.12.2025)
10. Climate Bulletin // Center for International and Comparative Legal Research. – 2022. – No. 3. [Electronic resource] URL: PABLIK_Vestnik_vypusk-3_1663581785.pdf (accessed on 20.12.2025)
11. Guide No. 001. Justification of the complementarity of project activities // Izrael Institute of Global Climate and Ecology named after Academician Yu.A. Izrael [Electronic resource] URL: https://carbonreg.ru/pdf/methodology/accepted/CPM%20Guidelines%20№ 001_rus.pdf (accessed on 20.12.2025)

Теоретико-методологическое обоснование прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли в контексте региональной экономики

Пундик Михаил Александрович,
кандидат технических наук, заведующий кафедрой естествознания и безопасности жизнедеятельности, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского»
E-mail: mihailpundik93@mail.ru

В работе представлено теоретико-методологическое обоснование прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли в контексте региональной экономики, с акцентированием внимания на необходимости учета региональных особенностей, которые оказывают непосредственное влияние на поведение потребителей, структуру спроса и логистические процессы. Рассмотрены ключевые теории региональной экономики, такие как пространственная равновесность, теория полюсов роста, диффузия нововведений, жизненный цикл продукта и теория агломерации. Также представлены практические методики интеграции теорий региональной экономики в бизнес-процессы предприятий торговли, включая SWOT-анализ с учетом региональных особенностей, PESTLE-анализ, сценарное планирование и бенчмаркинг. Особый акцент сделан на современных инструментах автоматизации и поддержки принятия решений, таких как ERP-системы, Business Intelligence, геоинформационные системы (GIS) и открытые данные (Open Data).

Ключевые слова: Прогнозирование бизнес-процессов, региональная экономика, методики прогнозирования, мониторинг региональных изменений, конкурентоспособность, управленческая практика

В современных условиях глобализации, экономической трансформации предприятий торговли и условиях реинжиниринга в области методов прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли следует так же выделить и постоянные трансформации в области макроэкономической среды, что также предъявляет повышенные требования к качеству и точности прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли [1]. Одним из важнейших факторов, влияющих на успешность коммерческой деятельности, выступает региональная экономика, которая обладает собственной спецификой и особенностями, а ее взаимосвязь с бизнес-процессами предприятий торговли обусловлена необходимостью выработки научно-обоснованной методологической базы, позволяющей предприятиям торговли успешно адаптироваться к внешним экономическим условиям и эффективно планировать собственную деятельность.

Процесс прогнозирования в коммерческом секторе традиционно базируется на применении комплекса методов и инструментов, направленных на определение будущих состояний объектов управления. Ключевыми методами прогнозирования выступают экстраполяция временных рядов, экспертные оценки, эконометрическое моделирование и применение методов искусственного интеллекта. Несмотря на многообразие подходов, традиционные методы прогнозирования зачастую игнорируют специфику региональных рынков, что приводит к снижению точности прогнозов и ухудшению качества принимаемых управленческих решений.

Региональная экономика представляет собой сложную систему, включающую экономические процессы, происходящие на определенной территории и имеющие характерные черты, отличающиеся от национальных и мировых экономических явлений. Основными составляющими региональной экономики являются производственный сектор, сфера обращения, финансовая система, социальные и институциональные компоненты, а ее характеристики формируются под воздействием географических, исторических, культурных и политических факторов, что предопределяет уникальность каждого региона.

Особенности региональной экономики формируют уникальную многофакторную структуру влияний на бизнес-процессы предприятий торговли. Особенности формирования многофакторности региональной экономики оказывает на необходимость рассмотрения бизнес-процессов предприятий торговли с учетом структурирования и многоаспектности факторной динамики регионального уровня.

Именно формирование и учет региональных особенностей является центром прямого воздействия на характерную факторную структуру поведения потребителей и рыночную конъектуру. Таким образом сформированные региональные значения определяют векторность взаимодействий бизнес-процессов предприятий торговли, а именно демографическая характеристика региона, плотность населения, уровень доходов и др. Кроме того формирование многоаспектной структурно-факторной модели региональной экономики учитывает культурно-потребительские стереотипы и исторически сложившиеся предпочтения населения, что в свою очередь трансформируется в факторы моделей спроса прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли. Стоит отметить, что именно региональные особенности вынуждают бизнес-процессы предприятий торговли адаптироваться под специфические запросы целевой аудитории [2].

Региональная экономика является основополагающим элементом формирования развития бизнес-процессов предприятий торговли, которая позволяет учитывать локальные особенности факторной модели прогнозирования. Проведенный литературный анализ публикаций в области прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли с учетом региональных особенностей [3], продемонстрировал повышение точности прогнозов объема продаж примерно на 15–20% как в отечественном сегменте, так и зарубежном.

Таким образом прогнозирование бизнес-процессов предприятий торговли должно в должной степени уделять внимание формированию факторной модели влияния учитывающую и отражающую региональные особенности.

Региональные квартальные прогнозные модели представляют собой усовершенствованную версию классических инструментов прогнозирования, специально адаптированных к уникальным экономиче-

ским, социальным и культурным условиям отдельных региональных особенностей. Квартальные прогнозные модели позволяют учесть многообразие факторов, характерных для каждого региона, что обеспечивает повышенную точность прогнозирования динамики спроса и предложения, особенно важную для предприятий торговли, действующих на обширных территориях с разнородными условиями хозяйствования.

Применение кластерного анализа позволяет сегментировать регионы на однородные группы по таким критериям, как плотность населения, уровень урбанизации, доходность населения и другие социально-экономические индикаторы [4]. Такой подход создаёт предпосылки для разработки точечных стратегий, индивидуально ориентированных на каждую группу регионов, что существенно повышает эффективность прогнозирования и позволяет своевременно реагировать на изменения рыночной обстановки.

В ситуациях, когда статистические данные ограничены или недостаточно надежны, особую значимость приобретают экспертные оценки и фокус-групповые исследования, которые основываются на профессиональном опыте и эвристических знаниях специалистов, эти методы предоставляют возможность качественной оценки будущих тенденций и внесения корректирующих воздействий в существующие прогнозные модели. Ценность данной модели формируется за счет применимости в условиях высокой неопределенности тогда, когда традиционные количественные методы утрачивают свою эффективность вследствие недостатка эмпирических данных.

Кроме того, эволюция методов и концепций прогнозирования позволила внедрить методы искусственного интеллекта в инструменты прогнозирования с учетом региональных особенностей, позволяя учитывать множество региональных переменных одновременно, значительно повышая точность прогнозов [5].

Система управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM) и средства бизнес-аналитики (Business Intelligence, BI) обеспечивают эффективный и непрерывный сбор, обработку и анализ данных о поведении потребителей, их предпочтениях и реакциях на изменения рыночной среды, что позволяет формировать глубоко персонализированные прогнозы, адаптированные под специфические условия каждого региона, существенно повышая результативность маркетинговых инициатив и логистических мероприятий.

Дополнительным этапом развития прогнозирования является массовое вовлечение данных из широкого спектра источников, таких как социальные сети, технологии Интернета вещей (Internet of Things, IoT) и геолокационные сервисы. Интеграция и обработка разнородных потоков информации открывают новые возможности для прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли, позволяя в потоковом формате учитывать все специфичные региональные особенности [6].

Другими словами, учет региональных особенностей превращается в необходимое условие эффективного прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли, где современные технологии и научные подходы не только повышают точность прогнозов, но и обеспечивают устойчивое развитие предприятий торговли в условиях динамично изменяющейся рыночной среды.

Исходя из вышеизложенного, становится очевидным, что эффективное прогнозирование бизнес-процессов предприятий торговли невозможно без глубокого понимания природы региональных различий и механизмов их формирования. Именно региональные особенности оказывают определяющее влияние на структуру спроса, логистические издержки, конкурентную среду и даже государственную политику поддержки предпринимательства.

Именно поэтому возникает закономерная необходимость к рассмотрению теоретических основ региональной экономики. Теории региональной экономики призваны систематизировать и объяснить природу региональных различий, выявить закономерности их формирования и эволюции, а также обосновать принципы рационального управления региональными системами. Исследования в области теорий региональной экономики позволяют не только сформировать векторы развития бизнес-процессов предприятий торговли, а и стать необходимым условием для построения надежных структурно-логических взаимосвязей при прогнозировании бизнес-процессов предприятий торговли [7].

Теории региональной экономики в разрезе прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли является жизненно необходимым элементом в развитии методологической базы так как является чрезвычайно сложным и многогранным объектом исследования, охватывающий широчайший спектр явлений: пространственную организацию хозяйства, миграцию капиталов и трудовых ресурсов, диффузию инноваций, циклы жизненных стадий продукции и эффекты агломерации. Все эти аспекты обретают особенную значимость для предприятий торговли, стремящихся к максимальной точности прогнозов и устойчивому развитию в условиях жесткой конкуренции и нестабильной рыночной среды [8].

Отдельного внимания заслуживает теория полюсов роста, разработанная французским экономистом Франсуа Перру. Она объясняет феномен концентрации экономического развития в отдельных зонах, именуемых полюсами роста. Зоны полюсов роста притягивают инвестиционные потоки, инновации и людские ресурсы, оказывая мультипликативный эффект на прилегающие территории. Полюса роста становятся своего рода катализаторами экономического подъёма, вокруг которых формируется разветвлённая сеть взаимосвязанных производств и предприятий торговли.

Теория диффузии нововведений, разработанная американским социологом Эвереттом Роджерсом, объясняет процесс распространения новых идей, технологий и продуктов по различным территориям. Она выделяет стадии принятия новшеств населением и описывает факторы, влияющие на скорость и масштабы распространения инноваций [9].

Теория диффузии инноваций представляет огромную ценность для предприятий розничной торговли, поскольку позволяет спрогнозировать скорость проникновения инновационного продукта на рынок и заранее подготовить необходимую рекламную поддержку. Грамотное распределение каналов сбыта, учитывающее специфику восприятия инноваций в различных регионах, строится именно на принципах этой теории. Продуманное расширение ассортимента с учётом готовности потребителей принять новые предложения способствует увеличению вероятности коммерческого успеха, минимизируя риски и повышая финансовую отдачу от вложений.

Другим важным инструментом анализа является теория жизненного цикла продукта, описывающая поэтапное развитие товара на рынке: введение, рост, зрелость и упадок. Эта теория незаменима для прогнозирования потребительского спроса и выработки маркетинговых стратегий, ведь каждая стадия требует особого подхода к управлению продуктом [10].

В региональном разрезе теория жизненного цикла продукта позволяет прогнозировать продолжительность присутствия товара на рынке, принимая во внимание местные предпочтения и особенности потребления. Адаптация ассортиментной политики с учётом стадии развития продукта в каждом конкретном регионе способствует поддержанию актуальности предложения и укреплению лояльности потребителей.

Для обеспечения целостности и полноты литературного обзора, охватывая широкий спектр теорий, относящихся к прогнозированию бизнес-процессов в контексте региональной экономики сформируем полное представление о существующих научных подходах и выбора наиболее подходящих инструментов решения конкретных задач, обеспечивая тем самым устойчивое развитие бизнес-процессов предприятий торговли в условиях динамичной и многомерной рыночной среды сформируем таблицу 1.

Анализируя рассмотренные теории региональной экономики в контексте прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли, определяется вывод о целесообразности перехода от абстрактных концепций к практическому инструментарию. Теоретические подходы, подчеркивающие значимость учета региональных особенностей, служат начальной ступенью для последующего эффективного управления, однако подлинная реализация этих идей возможна лишь при условии внедрения комбинированных методик и современных инструментов, которые позволяют наполнить теоретические знания конкретным практическим содержанием. Исходя из этого, последующий анализ будет направлен на тщательное изучение конкретных методик и инструментов, способных обеспечить полноценную интеграцию принципов региональной экономики в управленческую практику предприятий торговли.

Наиболее востребованные методики, такие как SWOT-анализ с учетом региональных особенностей, PESTLE-анализ, сценарное планирование и бенчмаркинг, являются уникальными в области объединения теорий региональной экономики и прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли.

SWOT-анализ позволяет комплексно рассмотреть внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность предприятия торговли в конкретном регионе. Благодаря SWOT-анализу руководству предприятия торговли получить возможность выявить сильные и слабые стороны собственного бизнес-процессов предприятий торговли, а также определить потенциальные угрозы и возможности, возникающие в рамках определенного региона, что в свою очередь является критически важным элементом для формирования эффективной стратегии развития, учитывающей специфику локального рынка [14].

Таблица 1. Теории региональной экономики в прогнозировании бизнес-процессов предприятий торговли [11–13]

№	Теория	Логика теории	Значение для прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли	Концептуальные положения
1	Теория пространственной равновесности	Экономические субъекты действуют в рамках сложной системы взаимосвязей, стремящейся к балансу между спросом и предложением, доходами и издержками.	Позволяет анализировать и прогнозировать объемы торговли, инвестиций и миграционных потоков, оптимизировать логистические маршруты и складские запасы.	Взаимозависимость, конкуренция, пространственная организация, равновесие.
2	Теория полюсов роста	Экономическое развитие сосредоточено в определенных точках (полюсах роста), которые притягивают ресурсы и стимулируют развитие окружающих территорий.	Помогает определять оптимальные места для размещения новых производств и инфраструктурных объектов, формировать стратегии регионального развития.	Компактное размещение, мультипликативный эффект, территориальная иерархия.
3	Теория диффузии нововведений	Новшества проходят стадии принятия (узнавание, интерес, оценка, испытание, подтверждение) и распространяются с разной скоростью в зависимости от факторов (коммуникации, общественное мнение, культурные особенности).	Позволяет прогнозировать темпы проникновения новых продуктов на рынок, оптимально выстраивать рекламные кампании и дистрибуцию.	Стадии принятия, факторы распространения, категории потребителей.
4	Теория жизненного цикла продукта	Продукты проходят четыре этапа развития: введение, рост, зрелость и упадок, требующие разного подхода к управлению.	Позволяет прогнозировать продолжительность пребывания товара на рынке в различных регионах, адаптировать ассортиментную политику и своевременно выводить устаревшие товары.	Четыре стадии жизненного цикла, адаптация стратегии управления.
5	Теория агломерации	Концентрация экономической деятельности в определенных районах приводит к снижению транзакционных издержек, упрощению координации и повышению производительности труда.	Улучшает логистические процессы, позволяет экономить на транспортировке, привлекает квалифицированных работников и способствует инновациям.	Преимущества концентрации, производительность труда, инновационность.

Одним из ключевых инструментов анализа является PESTLE-методология, позволяющая осуществить комплексную оценку внешнего окружения предприятия торговли в региональном контексте, подход дает руководителям уникальную возможность учитывать широкий спектр макрофакторов, таких как политическая стабильность, экономическая ситуация, демографические и культурные тенденции, технологические инновации, законодательные рамки и экологические условия, характерные для конкретного региона. В результате руководство предприятия торговли получает надежную основу для стратегического планирования, что позволяет строить многоуровневые и многомерные модели прогнозирования бизнес-процессов.

Комбинированный подход к применению методик позволяет обеспечить комплексность анализа, с учетом внешних и внутренних фактов влияющих на бизнес-процессы предприятий торговли, а также повысить точность прогнозирования, поскольку каждый следующий этап уточняет и дополняет предыдущий.

Помимо перечисленных методик, существенное значение имеют современные инструменты автоматизации и поддержки принятия решений, к которым следует отнести ERP-системы (Enterprise Resource Planning), которые позволяют консолидировать данные о продажах, закупках, логистике и финансах, обеспечивая сквозной анализ по регионам. Также важны BI-платформы (Business Intelligence), предназначенные для визуализации данных и формирования интерактивных дашбордов, позволяющих отслеживать ключевые показатели в режиме реального времени. Дополнительно используются GIS-технологии (геоинформационные системы), которые помогают визуализировать пространственную информацию, оптимизировать логистические маршруты и выбирать оптимальные места для открытия новых торговых точек. Немаловажную роль играют онлайн-сервисы Open Data, предоставляющие доступ к актуальным сведениям о демографии, доходах населения, транспортной инфраструктуре и прочим важным параметрам.

Эффективное применение теорий региональной экономики требует организации регулярного мониторинга изменений в региональной среде. Для успешной интеграции теорий региональной экономики в бизнес-процессы предприятий торговли формируются специализированные подразделения или рабочие группы, главной задачей которых становится глубокий и систематический анализ региональных тенденций. Регулярно организуются встречи и совещания с привлечением высшего руководства, где детально обсуждаются полученные аналитические данные и принимаются взвешенные управленческие решения. Наряду с этим, регулярно проводятся обучающие семинары и тренинги, направленные на повышение профессионального уровня сотрудников и формирование у них компетенций, необходимых для эффективного регионального анализа.

Оценка результативности используемых методик интеграции теорий региональной экономики в повседневную деятельность предприятия имеет стратегическое значение для достижения намеченных целей (особенно на виртуальных рынках в современных условиях цифровой бизнес-среды ([15; 16; 17]). Руководящему составу крайне важно располагать ясными и объективными критериями, позволяющими объективно оценить степень успешности проводимых мероприятий, особенно в условиях жёсткой конкуренции и ограниченности ресурсов.

В целях объективной и всесторонней оценки эффективности внедряемых методик целесообразно использовать систему ключевых показателей эффективности (KPI), позволяющую получать как количественные, так и качественные оценки достигнутых результатов. В контексте интеграции теорий региональной экономики можно выделить следующие группы показателей:

- Финансовые показатели: увеличение рентабельности, сокращение логистических издержек, рост валовой прибыли, улучшение оборачиваемости активов.
- Маркетинговые показатели: повышение доли рынка, увеличение лояльности клиентов, рост объема продаж, улучшение узнаваемости бренда.
- Операционные показатели: оптимизация логистических процессов, сокращение сроков поставки, повышение эффективности складского хозяйства.
- Стратегические показатели: достижение стратегических целей, усиление конкурентных преимуществ, повышение инвестиционной привлекательности.

Интерпретация концептуальных положений теорий региональной экономики в плоскость прогнозирования бизнес-процессов на предприятиях торговли позволяет исследовать интеграцию основные теоретических изложений региональной экономики для прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли.

Следует отметить, что рассмотренные теории, методы и инструменты региональной экономики должны формировать единый комплексный подход к пониманию и прогнозированию бизнес-процессов. Именно комплексное сочетание позволяет сформировать целостную картину бизнес-процессов для предприятий торговли с учетом региональных особенностей и стратегий развития (о чем настаивалось в [18]).

Отдельное внимание следует уделить практическим аспектам применения теорий региональной экономики при прогнозировании бизнес-процессов предприятий торговли. Выявленные примеры успешных отдельных региональных практик прогнозирования не позволяют скопировать модели для других регионов или же внедрение зарубежных практик требуют обязательной адаптации с учетом нормативно-правового законодательства, менталитета потребителей и уровня технологического оснащения внедряемого региона.

Таким образом методология прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли должна в должной степени основываться на специфике и особенностях региональной экономики, а одними из ключевых факторов влияния на бизнес-процессы предприятия торговли формируются на основании барьеров регионального экономического исследования.

Литература

1. Пундик, М. А. К вопросу о ключевых характеристиках бизнес-процессов на предприятиях торговли как факторе их инновационного развития / М.А. Пундик // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 15, № 11(152). – С. 252–260. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.15.031. – EDN GBVECU.
2. Павлов А. В., Иванов О.Н. «Региональные особенности в логистических операциях: влияние на бизнес-процессы предприятий торговли». Журнал «Логистика и управление», 2024. DOI: 10.1234/logistics.2024.09.18.
3. Васильчук, Е.С. Оценка тенденций и прогнозирование развития регионального рынка розничной торговли в условиях санкционных ограничений / Е.С. Васильчук, Н.А. Рухманова // Индустриальная экономика. – 2022. – Т. 1, № 3. – С. 12–19. – DOI 10.47576/2712–7559_2022_3_1_12. – EDN IXKPEZ.
4. Пундик, М. А. К вопросу о базовых и вторичных бизнес-процессах на предприятиях торговли / М.А. Пундик // Индустриальная экономика. – 2023. – № S3. – С. 149–155. – EDN QJJPXS.
5. Волкова В.Н., Денисов А.А. Модели и методы системного анализа: принятие решений и прогнозирование. – М.: Высшая школа, 2016.
6. Пундик, М.А. Бизнес-процессы предприятий торговли: классификация и структурно-иерархическая модель в условиях трансформации региональной и отраслевой экономики / М.А. Пундик // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 19, № 12(153). – С. 130–140. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.19.014. – EDN BBHGDO.
7. Пундик, М.А. Ключевые характеристики бизнес процессов на предприятиях торговли / М.А. Пундик // Развитие отраслей АПК на основе формирования эффективного механизма хозяйствования: Сборник научных трудов VI Международной научно-практической конференции, Киров, 04 декабря 2024 года. – Киров: Вятский государственный агротехнологический университет, 2024. – С. 472–475. – EDN OAMEBL.
8. Иванов, Ю.Н. Экономика и организация управления предприятием / Ю.Н. Иванов. – М.: Дело и Сервис, 2018.
9. Ковалев, В.В. Финансовая диагностика предприятия / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2016.
10. Тарасевич, Л.С. Микроэкономика / Л.С. Тарасевич, П.И. Гребенников, А.И. Леусский. – СПб.: Питер, 2018.
11. Черняк, В.З. Бизнес-планирование / В.З. Черняк. – М.: Юрайт, 2017.
12. Прудников, В.М. Экономика предприятия / В.М. Прудников, А.Н. Романов, Ю.Н. Старостин. – М.: Юрайт, 2019.
13. Макконелл, К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю. – М.: ИНФРА-М, 2018.
14. Perrow, C. Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies / C. Perrow. – Princeton University Press, 2018.
15. 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.
16. 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.
17. Попова, А.А. Эволюция цифровой бизнес-среды, технологий и инструментария инновационного маркетинга в сети интернет / А.А. Попова // Актуальные вопросы современной экономики: Материалы II Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург-Витебск-Астана-Донецк, 20–21 апреля 2023 года. – Санкт-Петербург: Балтийский государственный технический университет «Военмех», 2023. – С. 234–238. – EDN QGCXBE.
18. Бессарабов, В.О. Предприятия сервиса и торговли в условиях цифровизации: эволюция, вызовы и перспективы развития / В.О. Бессарабов, В.Ю. Энглези. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – 204 с. – ISBN 978-5-00261-412-7. – EDN YCQELV.

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL JUSTIFICATION OF BUSINESS PROCESSES FOR TRADE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF REGIONAL ECONOMY

Pundik M.A.
Donetsk National University of Economics and Trade named Mikhail Tugan-Baranovsky

The paper presents a theoretical and methodological justification for forecasting the business processes of trade enterprises in the context of the regional economy, with a focus on the need to take into account regional characteristics that have a direct impact on consumer behavior, demand structure, and logistics processes. The paper examines key theories of the regional economy, such as spatial equilibrium, the theory of growth poles, innovation diffusion, the product life cycle, and the theory of agglomeration. The book also presents practical methods for integrating regional economics theories into the business processes of trade enterprises, including SWOT analysis taking into account regional characteristics, PESTLE analysis, scenario planning, and benchmarking. Special attention is given to modern tools for automation and decision support, such as ERP systems, Business Intelligence, geographic information systems (GIS), and open data (Open Data).

Keywords: Business process forecasting, regional economics, forecasting methods, monitoring of regional changes, competitiveness, and management practices

References

1. Pundik, M.A. On the Key Characteristics of Business Processes at Retail Enterprises as a Factor in Their Innovative Development / M.A. Pundik // Economics and Management: Problems, Solutions. – 2024. – Vol. 15, No. 11 (152). – Pp. 252–260. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.15.031. – EDN GBVECU.
2. Pavlov A.V., Ivanov O.N. "Regional Features in Logistics Operations: Impact on Business Processes of Retail Enterprises". Journal "Logistics and Management", 2024. DOI: 10.1234/logistics.2024.09.18.
3. Vasilchuk, E.S. Assessment of trends and forecasting the development of the regional retail market in the context of sanctions restrictions / E.S. Vasilchuk, N.A. Rukhmanova // Industrial Economy. – 2022. – Vol. 1, No. 3. – Pp. 12–19. – DOI 10.47576/2712–7559_2022_3_1_12. – EDN IXKPEZ.
4. Pundik, M.A. On the issue of basic and secondary business processes at trade enterprises / M.A. Pundik // Industrial Economy. – 2023. – No. S3. – Pp. 149–155. – EDN QJJPXS.
5. Volkova V.N., Denisov A.A. Models and methods of systems analysis: decision making and forecasting. – M.: Vysshaya shkola, 2016.
6. Pundik, M.A. Business processes of trade enterprises: classification and structural-hierarchical model in the context of transformation of regional and sectoral economies / M.A. Pundik // Economy and management: problems, solutions. – 2024. – Vol. 19, No. 12(153). – Pp. 130–140. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.19.014. – EDN BBHGDO.
7. Pundik, M.A. Key characteristics of business processes at trade enterprises / M.A. Pundik // Development of agro-industrial complex branches based on the formation of an effective economic mechanism: Collection of scientific papers of the VI International scientific and practical conference, Kirov, December 4, 2024. – Kirov: Vyatka State Agrotechnological University, 2024. – P. 472–475. – EDN OAMEBL.
8. Ivanov, Yu.N. Economics and organization of enterprise management / Yu.N. Ivanov. – M.: Business and Service, 2018.
9. Kovalev, V.V. Financial diagnostics of the enterprise / V.V. Kovalev. – M.: Prospekt, 2016.
10. Tarasevich, L.S. Microeconomics / L.S. Tarasevich, P.I. Grebennikov, A.I. Leussky. – St. Petersburg.: Peter, 2018.
11. Chernyak, V.Z. Business planning / V.Z. Chernyak. – M.: Yurayt, 2017.
12. Prudnikov, V.M. Economics of enterprise / V.M. Prudnikov, A.N. Romanov, Yu.N. Starostin. – M.: Yurait, 2019.
13. McConnell, K.R. Economics: Principles, Problems, and Policy / K.R. McConnell, S.L. Brew. – M.: INFRA-M, 2018.
14. Perrow, C. Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies / C. Perrow. – Princeton University Press, 2018.
15. Marketing Potential of the Digital Business Environment in the Virtual Market / E.M. Azaryan, N. Yu. Voziyanova, V.O. Bessarabov [et al.]. – Kursk: ZAO "Universitetskaya kniga", 2025. – 383 p. – ISBN 978-5-00261-596-4. – EDN APTFMJ.
16. 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.
17. Popova, A.A. Evolution of the digital business environment, technologies and tools of innovative marketing on the Internet / A.A. Popova // Actual issues of modern economics: Proceedings of the II International scientific and practical conference, St. Petersburg-Vitebsk-Astana-Donetsk, April 20–21, 2023. – Saint Petersburg: Baltic State Technical University "Voenmekh", 2023. – Pp. 234–238. – EDN QGCXBE.
18. Bessarabov, V.O. Service and trade enterprises in the context of digitalization: evolution, challenges and development prospects / V.O. Bessarabov, V. Yu. Englezi. – Kursk: ZAO "Universitetskaya kniga", 2025. – 204 p. – ISBN 978-5-00261-412-7. – EDN YCQELV.

Сравнительный анализ традиционной, токенизированной и комбинированной моделей управления задолженностью на оптовом рынке электроэнергии и мощности: механизмы, ограничения и вклад в устойчивое развитие отрасли

Святов Андрей Андреевич,
аспирант, Ивановский Государственный Энергетический Университет им. В.И. Ленина
E-mail: saaansv@gmail.com

Колибаба Владимир Иванович,
доктор экономических наук, профессор заведующий кафедрой, Ивановский государственный энергетический университет им. В.И. Ленина
E-mail: vkolibaba@mail.ru

В статье рассматривается задолженность на оптовом рынке электроэнергии и мощности как структурный фактор, влияющий на устойчивость функционирования и воспроизводственного цикла электроэнергетической отрасли. Проведён сравнительный анализ трёх моделей управления задолженностью – традиционной, токенизированной, основанной на применении блокчейн-технологий, и комбинированной, объединяющей элементы обоих подходов. В работе сопоставлены ключевые этапы функционирования указанных моделей, проанализированы их институциональные ограничения и оценён вклад каждой из них в снижение системных отраслевых рисков и поддержание непрерывности расчётного процесса. Для иллюстрации различий во временной структуре денежных потоков приведён условный пример расчёта показателя чистой приведённой стоимости (NPV), демонстрирующий комплементарный характер традиционного и токенизированного механизмов и потенциал комбинированной модели по сглаживанию компромисса между скоростью возврата средств и сохранением их экономической ценности. Показано, что в мировой практике инновационные инструменты, как правило, не вытесняют традиционные, а дополняют их, формируя гибридные институциональные решения, что подтверждается развитием рынка цифровых активов и появлением ETF на них в США. Сделан вывод, что использование комбинированной модели управления задолженностью на ОРЭМ способствует снижению вероятности каскадных неплатежей, поддержанию устойчивости функционирования электроэнергетического комплекса и формированию условий устойчивого развития отрасли. В исследовании сформулированы практические рекомендации по дифференциации задолженности, определяющие, какая её часть целесообразна для токенизации, а какая – для администрирования в рамках традиционных механизмов.

Ключевые слова: устойчивое развитие электроэнергетической отрасли, воспроизводственный цикл электроэнергетической отрасли, блокчейн, оптовый рынок электроэнергии и мощности, задолженность, цифровые активы, инвестиционная привлекательность, ETF, биржа токенизированной задолженности.

Введение

Оптовый рынок электроэнергии и мощности (ОРЭМ) Российской Федерации функционирует в рамках централизованной биржевой архитектуры, обеспечивающей единые правила торгов и расчётов. Вместе с тем многоступенчатость платёжного клиринга и наличие временных издержек между поставкой электроэнергии и окончательными расчётами создают предпосылки для накопления задолженности, которая носит системный характер и выходит за рамки частной проблемы отдельных участников рынка. [1]

Рост задолженности усиливает нагрузку на традиционные механизмы её администрирования, основанные на претензионно-судебных процедурах, что стимулирует поиск альтернативных подходов к управлению долговыми обязательствами. Одним из таких подходов является токенизация задолженности, предполагающая использование цифровых активов и рыночных механизмов перераспределения рисков без изменения базовой архитектуры энергорынка. [2] Предыдущие исследования показывают высокую применимость блокчейн-технологии в сфере администрирования задолженности на ОРЭМ с точки зрения повышения прозрачности и ускорения процессов управления обязательствами. [3]

Актуальность проблемы задолженности выходит за пределы финансовых аспектов и затрагивает устойчивость функционирования всей электроэнергетической системы. Накопление задолженности ограничивает инвестиционные возможности генерирующих и сетевых компаний, снижает финансирование программ модернизации и технического обслуживания инфраструктуры. В условиях, когда системообразующий участник рынка оказывается неспособным своевременно погасить долговые обязательства, возрастает риск его выбытия из расчётного контура, что может запустить каскадный эффект неплатежей, по своей природе сопоставимый с механизмами системных кризисов, наблюдавшихся в мировой экономике, в том числе в период финансового кризиса 2008 года. [4] Такой эффект от накапливаемой задолженности способен распространиться по всей технологической цепочке – от генерации до передачи и распределения электроэнергии, – создавая угрозы надёжности энергоснабжения, нарушая воспроизводственный цикл отрасли и тем самым подрывая основы устойчивого развития электроэнергетического комплекса.

Поэтому целью настоящего исследования является сравнительный анализ традиционной, токенизированной и комбинированной моделей управления задолженностью именно с точки зрения их влияния на устойчивость функционирования и воспроизводственного цикла электроэнергетической отрасли.

Литературный обзор

Значительная часть вопросов, связанных с функционированием платёжного клиринга на ОРЭМ, перспективами токенизации задолженности и оценкой потенциала блокчейн-технологии в сфере администрирования долговых обязательств, уже была предметом анализа в предыдущих работах авторов настоящей статьи. В этих исследованиях рассматривались причины накопления задолженности в условиях централизованной архитектуры рынка, обосновывалась возможность её токенизации и проводилась оценка эффективности применения блокчейна в качестве инфраструктурного решения для повышения прозрачности и ускорения расчётов.

Настоящая работа является логическим продолжением данной исследовательской линии и развивает её в направлении анализа механизмов управления задолженностью как элемента обеспечения устойчивого функционирования и воспроизводственного цикла электроэнергетической отрасли. [1], [2], [3]

Предмет исследования

Предметом исследования в данной статье является сравнительный анализ механизмов управления задолженностью на оптовом рынке электроэнергии и мощности в контексте их влияния на устойчивость функционирования и воспроизводственного цикла электроэнергетиче-

ской отрасли. В рамках работы рассматриваются традиционная модель администрирования задолженности, инновационная токенизированная модель, основанная на использовании цифровых активов и рыночных механизмов перераспределения рисков, а также их комбинированное применение. Исследование направлено на выявление того, каким образом каждая из моделей влияет на непрерывность расчётного процесса, вероятность накопления задолженности, уровень отраслевых рисков и предсказуемость функционирования рынка в долгосрочной перспективе.

Методы исследования

Авторы в данной статье прибегают к следующим методам исследования:

– сравнительно-аналитический метод исследования, применяемый для сопоставления традиционной, токенизированной и комбинированной моделей управления задолженностью по их ключевым этапам и характеристикам функционирования в контексте устойчивости оптового рынка электроэнергии и мощности;

– сравнительный анализ, позволяющий оценить различия между традиционной, токенизированной и комбинированной моделями управления задолженностью по совокупности обобщающих критериев, отражающих их влияние на непрерывность расчётного процесса, уровень отраслевых рисков и устойчивость функционирования электроэнергетической отрасли;

– ценностно-ориентированный анализ, направленный на выявление точек формирования и утраты экономической ценности в рамках различных моделей управления задолженностью, а также на анализ влияния временной структуры денежных потоков на устойчивость воспроизводственного цикла электроэнергетической отрасли;

– институциональный анализ международной практики, применяемый для оценки релевантности опыта внедрения инновационных финансово-технологических инструментов и гибридных моделей управления задолженностью с точки зрения формирования устойчивых отраслевых механизмов и возможности их адаптации к условиям функционирования ОРЭМ.

Обсуждение

Для оценки различий между традиционной, токенизированной и комбинированной моделями целесообразно рассматривать их не только с точки зрения скорости и объёма возврата денежных средств, но прежде всего с позиции их влияния на устойчивость функционирования оптового рынка электроэнергии и мощности. В данном контексте эффективность модели определяется её способностью снижать временные издержки в расчётах, уменьшать вероятность накопления задолженности, поддерживать непрерывность финансово-хозяйственной деятельности участников рынка и тем самым обеспечивать устойчивость воспроизводственного цикла в электроэнергетической отрасли.

На первом этапе исследования проводится аналитическое сопоставление механизмов управления задолженностью, отражающее последовательность ключевых этапов возврата средств и их влияние на устойчивость расчётного контура ОРЭМ. Результаты данного сопоставления представлены в таблице 1, что позволяет наглядно продемонстрировать различия в логике функционирования моделей и их потенциальный вклад в снижение системных отраслевых рисков.

Замечания и комментарии к таблице 1. Таблица 1 иллюстрирует поэтапные различия в функционировании традиционной, токенизированной и комбинированной моделей управления задолженностью на оптовом рынке электроэнергии и мощности. Представленное сравнение позволяет выявить не только особенности временной структуры возврата средств, но и различия в механизмах формирования отраслевой устойчивости.

Анализ этапов функционирования моделей показывает, каким образом каждая из них влияет на непрерывность расчётного процесса, вероятность накопления задолженности и способность рынка адаптироваться к финансовым и институциональным шокам. Описанный вклад в устойчивость функционирования ОРЭМ каждой из моделей позволяет рассматривать их как элементы системы управления отраслевыми рисками и поддержания устойчивого воспроизводственного цикла в электроэнергетике.

Таким образом, формируется основа для дальнейшего сравнительного анализа, в рамках которого традиционная, токенизированная и комбинированная модели оцениваются не только с точки зрения финансовой эффективности отдельных участников рынка, но и с позиции той роли, которую они играют в снижении системных дисбалансов и обеспечении устойчивого развития электроэнергетической отрасли. *Конец замечаний и комментариев к таблице 1.*

Таблица 1. Поэтапное сравнение традиционной, токенизированной и комбинированной моделей управления задолженностью на ОРЭМ и их вклад в устойчивость его функционирования

Этапы и характеристики устойчивости функционирования	Традиционная модель	Токенизированная модель на основе блокчейна	Комбинированная модель
1. Возникновение долга	Долг фиксируется кредитором	То же	То же
2. Претензионная работа	Досудебная претензия	То же	То же
3. Попытка реструктуризации долга (может быть финальным этапом, если соглашение достигнуто)	Переговоры, составление графика погашения обязательств	Переговоры перед токенизацией	Переговоры и автоматическое определение части долга, подлежащей токенизации
4. Если соглашение не достигнуто	Переход в судебную плоскость	Токенизация долга, выпуск токенов на бирже токенизированной задолженности и размещение в нескольких раундах по принципу: чем раньше купил, тем больше премия на риск	Гибридный шаг: • часть долга переводится в токены; • часть удерживается в традиционном механизме взыскания
5. Механизм возврата ликвидности	Длительный судебный процесс	Быстрый дисконтированный приток капитала от инвесторов	Двухканальная ликвидность: • быстрый приток капитала через продажу токенов; • последующий возврат через суд увеличивает погашаемый номинал – дополнительная выгода держателям токенов
6. Исполнение обязательств	Арбитражный суд → приставы	Погашение долга → сжигание токенов и выплаты инвесторам	Параллельное исполнение: 1) токенизированная часть гасится через рыночный механизм на блокчейн-бирже 2) оставшаяся – через традиционное взыскание; 3) повышенная предсказуемость денежных потоков
7. Ликвидность для кредитора-участника рынка ОРЭМ	Полный номинал, но через длительный срок	Почти мгновенный возврат, но с дисконтом	Оптимизированный результат: • почти мгновенная ликвидность на критичную часть долга; • восстановление номинала по оставшейся части; • снижение риска дефолта кредитора

Окончание

Этапы и характеристики устойчивости функционирования	Традиционная модель	Токенизированная модель на основе блокчейна	Комбинированная модель
8. Риски	Время + судебные издержки	Риск низкой ликвидности + дисконт	Минимизированные риски: • ускорение денежного цикла; • снижение вероятности каскадных банкротств на ОРЭМ; • диверсификация источников ликвидности; • снижение нагрузки на судебную систему
Вклад модели в устойчивость функционирования ОРЭМ	Обеспечивает институциональную и правовую устойчивость функционирования ОРЭМ за счёт формализованных процедур взыскания и чётко закреплённых правил расчётов, однако характеризуется значительными временными издержками, что снижает адаптивность рынка и ограничивает способность отрасли оперативно реагировать на накапливающиеся дисбалансы.	Повышает адаптивность и гибкость функционирования ОРЭМ за счёт ускоренного перераспределения рисков и сокращения временных издержек при возврате средств, однако в условиях недостаточной зрелости рынка цифровых активов и регуляторной неопределённости может создавать дополнительные источники волатильности и институциональной нестабильности.	Формирует наибольший вклад в устойчивость функционирования ОРЭМ, поскольку сочетает правовую надёжность традиционного механизма с высокой адаптивностью токенизированных инструментов, позволяя сглаживать финансовые дисбалансы, снижать вероятность каскадных неплатежей и поддерживать непрерывность функционирования отраслевого комплекса в долгосрочной перспективе.

**Источник*: Составлено авторами Source: compiled by the authors

В то время как таблица 1 отражает поэтапные различия в логике функционирования традиционной, токенизированной и комбинированной моделей управления задолженностью, дальнейший анализ требует сопоставления указанных моделей по ключевым обобщающим характеристикам, непосредственно связанным с устойчивостью функционирования оптового рынка электроэнергии и мощности. В этой связи в таблице 2 представлены показатели, позволяющие оценить влияние каждой из моделей на скорость восстановления расчётного контура, объём возвращаемых средств, уровень правовой надёжности и инвестиционную привлекательность как условия поддержания устойчивого воспроизводственного цикла в электроэнергетической отрасли. Такой подход позволяет рассматривать сравнительный анализ моделей управления задолженностью в более широком контексте формирования механизмов устойчивого развития электроэнергетики.

Таблица 2. Сравнительная характеристика традиционной, токенизированной и комбинированной моделей управления задолженностью по ключевым параметрам устойчивости функционирования ОРЭМ

Показатель	Традиционная модель	Токенизированная модель	Комбинированная модель
Скорость возврата ликвидности	Низкая: длительный цикл взыскания, зависимость от суда и работы приставов	Высокая: быстрый приток дисконтированной ликвидности за счёт продажи токенов	Средняя–высокая: часть ликвидности возвращается быстро через токены, остальная – позже через традиционный контур
Объём возвращаемой ликвидности	Близок к номиналу, но с риском частичных потерь и значительными временными лагами	Значительно ниже номинала: объём зависит от дисконта и глубины рынка токенов	Компромисс: часть долга возвращается по номиналу в традиционном механизме, часть – с дисконтом через токенизацию
Правовая надёжность механизма	Высокая: опора на устоявшиеся судебные и исполнительные процедуры	Средняя: зависит от статуса токенов и зрелости регулирования цифровых активов	Повышенная: базируется на традиционной правовой инфраструктуре с дополнительным слоем токенизации как рыночного инструмента
Инвестиционная привлекательность	Низкая–умеренная: ограниченный круг участников, сложный доступ к долговым требованиям	Высокая: дисконты, премия за риск, возможность вторичного обращения цифровых активов	Высокая: токены опираются на традиционный контур взыскания, что улучшает риск-профиль и расширяет базу потенциальных инвесторов

Замечания и комментарии к таблице 2. Результаты, представленные в таблице 2, дополняют поэтапный анализ и формируют целостное представление о том, каким образом традиционная, токенизированная и комбинированная модели управления задолженностью влияют на устойчивое развитие электроэнергетической отрасли. Особое значение при этом приобретает комбинированная модель, которая за счёт сочетания правовой устойчивости и адаптивности расчётных механизмов демонстрирует наибольший потенциал для сглаживания отраслевых дисбалансов и поддержания стабильности функционирования ОРЭМ в условиях внешних и внутренних шоков. *Конец замечаний и комментариев к таблице 2.*

Для сравнения традиционной, токенизированной и комбинированной моделей возврата задолженности на ОРЭМ целесообразно было бы использовать показатель чистой приведённой стоимости NPV [5]. В контексте указанных моделей NPV отражает сумму всех будущих денежных поступлений от возврата задолженности, дисконтированную с учётом стоимости капитала и временной стоимости денег.

Для традиционной модели NPV представлял бы собой приведённую стоимость денежных потоков, формирующихся в разные моменты времени в ходе претензионной и судебной практики взыскания долга.

Для токенизированной модели NPV характеризовал бы приведённую стоимость ликвидности, полученной кредитором/участником рынка сразу после продажи токенизированного требования вторичным инвесторам, скорректированной на величину дисконта, затраты на размещение и риски, связанные с неполным или несвоевременным погашением обязательства должником.

В случае комбинированной модели NPV должен учитывать двухконтурный характер возврата задолженности: часть денежных поступлений возникает практически мгновенно за счёт токенизации высокорисковой компоненты долга, а оставшаяся часть формируется позднее в рамках традиционного механизма взыскания. Таким образом, NPV комбинированной модели представляет собой взвешенную сумму дисконтированных потоков от двух источников – рыночного (токенизированного) и юридического (традиционного).

Сравнение экономической ценности трёх моделей может быть выражено в форме относительных разниц NPV. Например, для оценки преимуществ токенизации по отношению к традиционному механизму используется соотношение:

$$NPV_{token-trad} = NPV_{token} - NPV_{trad}.$$

Аналогичным способом, для комбинированной модели могут быть рассчитаны:

$$NPV_{comb-trad} = NPV_{comb} - NPV_{trad},$$ (по отношению к традиционной модели)

$$NPV_{comb-token} = NPV_{comb} - NPV_{token}$$ (по отношению к токенизированной модели)

Положительное значение указанных разниц свидетельствовало бы о преимуществе соответствующей модели в создании экономической ценности для кредитора/участника рынка.

Следует отметить, что в настоящий момент корректный расчёт показателя чистой приведённой стоимости (NPV) для реальных кейсов оптового рынка электроэнергии и мощности затруднён вследствие отсутствия детализированных данных о графиках погашения задолженности, вероятностях возврата, стоимости капитала участников рынка, а также параметрах размещения и обращения токенизированных

требований. Вместе с тем, для иллюстрации различий во временной структуре денежных потоков и наглядного сопоставления рассматриваемых моделей в работе приводится условный пример расчёта NPV, не претендующий на количественную точность и используемый исключительно в аналитических целях.

Условный пример расчёта NPV для трёх моделей администрирования задолженности

Предположим, что номинальный объём задолженности составляет 100 млн руб., ставка дисконтирования – 10% годовых.

1. **Традиционная модель администрирования задолженности**

$$NPV = \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t},$$

где CF_t – денежный поток в момент времени t,

r – ставка дисконтирования, отражающая стоимость капитала и уровень риска,

T – горизонт расчёта.

Предполагается поэтапное взыскание задолженности в течение трёх лет с условного должника/участника ОРЭМ:

- 40 млн руб. – через 1 год
- 30 млн руб. – через 2 года
- 30 млн руб. – через 3 года

Расчёт NPV:

$$NPV_{trad} = \frac{40}{1,1} + \frac{30}{1,1^2} + \frac{30}{1,1^3}$$

$$NPV_{trad} \approx 36,36 + 24,79 + 22,54 = 83,69 \text{млн руб.}$$

2. **Токенизированная модель администрирования задолженности**

В токенизированной модели предполагается единовременное поступление ликвидности в момент размещения токенизированного требования на рынке с учётом дисконта к номиналу задолженности. В этом случае расчёт NPV может быть представлен в упрощённом виде:

$$NPV_{token} = D \cdot (1 - \delta),$$

где D – номинальный объём задолженности,

δ – дисконт, отражающий рыночные, институциональные и риск-факторы токенизированного актива.

Так как денежный поток возникает в момент времени $t = 0$, дополнительное дисконтирование по времени не требуется.

Предполагается, что задолженность токенизируется и продаётся инвесторам с дисконтом 20%, а ликвидность поступает немедленно.

$$NPV_{token} = 100 \times (1 - 0,20) = 80 \text{млн руб.}$$

Так как средства получены сразу, дисконтирование по времени не применяется.

3. **Комбинированная модель администрирования задолженности**

Комбинированная модель предполагает разделение задолженности на две части: одну, администрируемую традиционным способом, и другую, реализуемую через токенизацию. Тогда чистая приведённая стоимость определяется как сумма двух компонентов, рассчитанных по тем общим формулам, что мы уже привели выше:

$$NPV_{comb} = D_{token} \cdot (1 - \delta) + \sum_{t=1}^{T} \frac{CF_t^{trad}}{(1+r)^t},$$

где D_{token} – часть задолженности, направленная на токенизацию, CF_t^{trad} – денежные потоки по части задолженности, взыскиваемой традиционным способом.

Предположим, что:

- 50% задолженности токенизируется с дисконтом 20%;
- оставшиеся 50% взыскиваются традиционным способом равными долями в течение двух лет.

Токенизированная часть:

$$50 \times (1 - 0,20) = 40 \text{млн руб.}$$

Традиционная часть:

- 25 млн руб. – через 1 год
- 25 млн руб. – через 2 года

$$NPV_{comb} = 40 + \frac{25}{1,1} + \frac{25}{1,1^2} \quad NPV_{comb} \approx 40 + 22,73 + 20,66 = 83,39 \text{млн руб.}$$

Полученные значения показывают, что при заданных условных параметрах традиционная и комбинированная модели демонстрируют сопоставимые значения NPV, тогда как токенизированная модель обеспечивает более быстрый возврат средств, но за счёт более высокого дисконта. При этом комбинированная модель позволяет сгладить компромисс между скоростью возврата и потерей стоимости, обеспечивая более устойчивую временную структуру денежных потоков.

Следует подчеркнуть, что приведённый пример носит иллюстративный характер и не используется для количественного ранжирования моделей. Его назначение заключается в демонстрации того, каким образом различия в механизмах управления задолженностью отражаются на временной структуре денежных потоков и потенциально влияют на устойчивость воспроизводственного цикла электроэнергетической отрасли.

Проведённый условный расчёт показателя чистой приведённой стоимости (NPV) подтверждает, что различия между традиционной, токенизированной и комбинированной моделями управления задолженностью обусловлены прежде всего разной временной структурой денежных потоков и распределением рисков, а не однозначным превосходством той или иной модели. В рамках рассмотренного примера традиционная и комбинированная модели демонстрируют сопоставимые значения NPV, тогда как токенизированная модель обеспечивает более быстрый возврат средств, но достигает этого за счёт дисконта, отражающего повышенные рыночные и институциональные риски.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о комплементарном, а не конкурирующем характере рассматриваемых механизмов. Традиционная модель обеспечивает институциональную и правовую устойчивость, предсказуемость процедур и стабильность взыскания, что имеет ключевое значение для поддержания доверия и непрерывности функционирования рынка. Токенизированная модель, в свою очередь, повышает адаптивность системы управления задолженностью за счёт ускоренного перераспределения рисков и оперативного доступа к ликвидности, что особенно важно в условиях накопления задолженности и угрозы каскадных неплатежей.

Комбинированная модель, основанная на параллельном использовании традиционных и токенизированных инструментов, позволяет сгладить компромисс между скоростью возврата средств и сохранением их экономической ценности, формируя более устойчивую траекторию управления задолженностью. Такое сочетание создаёт условия для оптимизации денежных потоков участников рынка без подрыва институциональных основ ОРЭМ и способствует снижению системных дисбалансов, возникающих при доминировании одного механизма.

Результаты

Проведённый анализ показывает, что ни традиционная, ни токенизированная модель управления задолженностью не могут рассматриваться в качестве универсального решения проблемы устойчивого функционирования оптового рынка электроэнергии и мощности. Каждая из моделей обладает собственными преимуществами и структурными ограничениями, определяющими её роль в системе управления отраслевыми рисками. Традиционная модель обеспечивает институциональную и правовую устойчивость расчётного контура, предсказуемость процедур и формальную надёжность возврата средств, однако характеризуется значительными временными лагами, которые в условиях накопления задолженности могут усиливать дисбалансы и повышать вероятность каскадных неплатежей.

Токенизированная модель, напротив, ориентирована на ускорение перераспределения рисков и сокращение временных разрывов в управлении задолженностью, что повышает адаптивность системы и снижает давление на оборотный капитал участников рынка. Вместе с тем её применение связано с необходимостью дисконта к номиналу обязательств и зависит от институциональной зрелости и глубины рынка токенизированных активов, что ограничивает возможность её использования в качестве самостоятельного и доминирующего механизма.

В совокупности полученные результаты свидетельствуют о том, что для ОРЭМ наибольший потенциал с точки зрения устойчивости функционирования имеет комбинированная модель управления задолженностью, основанная на параллельном использовании традиционных и токенизированных инструментов. В рамках данной модели традиционный механизм выполняет функцию институционального якоря, обеспечивая правовую определённость и долгосрочную стабильность, тогда как токенизация выступает в роли адаптивного элемента, позволяющего оперативно сглаживать временные и финансовые дисбалансы без подрыва базовой архитектуры рынка.

Важно подчеркнуть, что мировая практика подтверждает эффективность именно таких гибридных решений, при которых инновационные инструменты не вытесняют традиционные, а дополняют их, расширяя институциональное пространство отрасли. Показательным является развитие рынка цифровых активов в США: первоначально доступ к криптовалютам был ограничен специализированной биржевой

инфраструктурой, однако последующее появление ETF – биржевых инвестиционных фондов, обращающихся на фондовом рынке – на биткоин и эфир позволило интегрировать цифровые активы в привычные для институциональных инвесторов механизмы инвестирования. Ключевым фактором роста в данном случае стала не столько технологическая новизна инструмента, сколько расширение числа институционально допустимых каналов входа на рынок, что привело к увеличению объёма привлекаемого капитала и росту устойчивости рынка в целом. [6] Аналогичным образом, расширение набора механизмов управления задолженностью на ОРЭМ за счёт комбинированной модели способствует снижению отраслевых рисков и формированию более устойчивой траектории развития электроэнергетической отрасли (рис. 1).

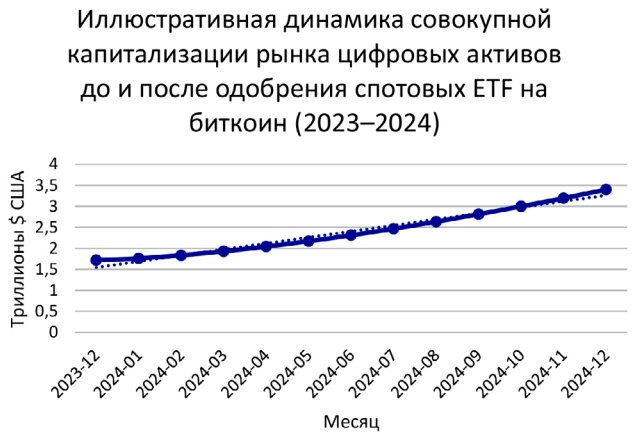


Рис. 1. Иллюстративная динамика совокупной капитализации рынка цифровых активов до и после одобрения спотовых ETF на биткоин (2023–2024)

**Источник: Составлено авторами Source: compiled by the authors*

Аналогичная институциональная динамика может проявиться и на оптовом рынке электроэнергии и мощности. С учётом того, что потенциальными покупателями токенизированной задолженности могут выступать в том числе иностранные инвесторы, ориентированные на использование стейблкоинов и иных цифровых активов, внедрение токенизированных инструментов способно расширить финансовую и инвестиционную базу ОРЭМ без демонтажа традиционного механизма администрирования задолженности. При этом важно подчеркнуть, что рассматриваемая модель сохраняет работоспособность и в условиях санкционных ограничений, поскольку расчёты и обращение цифровых активов могут осуществляться вне традиционной банковской инфраструктуры. Вместе с тем санкционный режим накладывает объективные ограничения на круг потенциальных инвесторов и юрисдикций, что требует учёта регуляторных рисков и не позволяет рассматривать токенизацию как универсальный или полностью нейтральный по отношению к внешним ограничениям инструмент.

Практическим следствием реализации токенизированной и комбинированной моделей управления задолженностью является необходимость создания специализированного блокчейн-маркетплейса токенизированной задолженности, через который может осуществляться обращение дисконтированных долговых требований и их продажа вторичным инвесторам. Такой маркетплейс формирует дополнительный канал притока ликвидности в расчётный контур рынка и одновременно выполняет функцию рыночной оценки риск-профиля задолженности, не подрывая при этом институциональные основы традиционного механизма взыскания.

Применение комбинированной модели предполагает дифференцированный подход к администрированию задолженности, при котором долговые обязательства разделяются в зависимости от их характеристик. В частности, к числу ключевых критериев такого разделения могут относиться:

- влияние конкретного долга на непрерывность энергоснабжения и устойчивость функционирования рынка;
- вероятность и сроки его взыскания в рамках традиционных процедур;
- региональная и отраслевая значимость должника;
- уровень институциональных и правовых рисков.

Задолженность с высокой вероятностью полного взыскания и критической значимостью для стабильности расчётного контура целесообразно администрировать в рамках традиционного механизма, тогда как более рискованные и низколиквидные требования могут быть направлены на токенизацию и рыночное перераспределение рисков.

Все способы администрирования задолженности на ОРЭМ – как традиционные, так и инновационные – в конечном счёте преследуют одну ключевую цель: обеспечить своевременный и в максимальном объёме возврат ликвидности на рынок, тем самым поддерживая его финансовый баланс и устойчивость функционирования. Ликвидность для любого рынка, в том числе и для ОРЭМ, является жизненно важным элементом: она обеспечивает непрерывность расчётов, снижает риски кассовых разрывов и поддерживает нормальную работу всей инфраструктуры [7]. Эту роль можно описать метафорой, согласно которой ликвидность выступает своеобразными «эритроцитами» рыночной системы, переносящими «кислород» в виде капитала ко всем участникам. Когда ликвидности становится недостаточно, возникает состояние «гипоксии» – рынок начинает «задыхаться», накапливаются риски, замедляется расчётная деятельность и повышается вероятность системных сбоев в энергетической экосистеме ввиду роста неплатежей, а значит под угрозу ставится работа всего электроэнергетического комплекса.

Подводя итог, можно сделать вывод, что расширение набора доступных механизмов управления задолженностью повышает устойчивость и глубину оптового рынка электроэнергии и мощности. В этом контексте комбинированная модель, объединяющая традиционные и токенизированные инструменты администрирования задолженности, представляется наиболее предпочтительным вариантом с точки зрения снижения системных дисбалансов, повышения адаптивности отрасли и обеспечения устойчивого развития электроэнергетического комплекса в условиях внешних и внутренних ограничений.

Литература

1. Святов Ан.А., Филатов А.А., Колибаба В.И. Трансформация платёжного клиринга на оптовом

рынке электроэнергии и мощности: решение на базе блокчейна // Вестник Казанского государственного энергетического университета. 2025 Т. 17 № 2 (66). С. 88–95

2. Святов, А.А. Перспективы токенизации долговых обязательств на блокчейне для управления задолженностью на оптовом рынке электроэнергии и мощности / А.А. Святов, В.И. Колибаба // Финансовые рынки и банки. – 2025 – № 10 – С. 186–191. – EDN ZRYBUC.

3. Святов, А.А. Оценка эффективности применения технологии блокчейн в части оптимизации работы с задолженностью на оптовом рынке электроэнергии и мощности / А.А. Святов, В.И. Колибаба // Экономическое развитие России. – 2025. – № 11 (32). – С. 350–356.

4. Anderson, B. Systemic Risk and the Network Structure of the Banking System / B. Anderson // Berkeley Electronic Press. – URL: https://eml.berkeley.edu/~webfac/anderson/SystemicRiskBankingNetwork.pdf (дата обращения: 20.12.2025).

5. БКС, URL: https://blog.bcs.ru/npv-chto-eto-takoe-i-kak-raschitat-formulu, дата обращения: 11.12.2025

6. TradingView, URL: https://ru.tradingview.com/chart/BTCUSDT/QkVjefcB-kak-prinyatie-etf-otrazhaetsya-na-kriptoaktivah-i-ih-ehkosistemah/, дата обращения: 11.12.2025.

7. Т-Банк, URL: https://www.tbank.ru/invest/social/profile/Investing_Glossary/6bb7342e-f881–4b98–9e56–0a93982bc11c/?author=profile, дата обращения: 11.12.2025.

COMPARATIVE ANALYSIS OF TRADITIONAL, TOKENIZED, AND COMBINED DEBT MANAGEMENT MODELS IN THE WHOLESALE ELECTRICITY AND CAPACITY MARKET: MECHANISMS, LIMITATIONS, AND CONTRIBUTION TO SUSTAINABLE INDUSTRY DEVELOPMENT

Svyatov A.A., Kolibaba V.I.
Ivanovo State Power Engineering University named after V.I. Lenin

The article examines debt in the wholesale electricity and capacity market as a structural factor affecting the stability of operation and the reproduction cycle of the electric power industry. A comparative analysis of three debt management models is conducted: the traditional model, the tokenized model based on blockchain technology, and a combined model that integrates elements of both approaches. The study compares the key stages of operation of these models, analyzes their institutional constraints, and assesses their contribution to reducing systemic industry risks and maintaining the continuity of the settlement process. The study concludes that the use of a combined debt management model in the wholesale electricity and capacity market reduces the likelihood of cascading payment defaults, supports the stability of the electric power system, and contributes to the formation of conditions for sustainable industry development. In addition, the paper formulates practical recommendations for debt differentiation, determining which portion of debt is appropriate for tokenization and which should be managed through traditional mechanisms.

Keywords: sustainable electric power industry development, reproduction cycle of the electric power industry, blockchain, wholesale electricity and capacity market, debt, digital assets, investment attractiveness, exchange-traded fund (ETF), tokenized debt exchange.

References

1. Svyatov, A.A., Filatov, A.A., Kolibaba, V.I. Transformation of Payment Clearing in the Wholesale Electricity and Capacity Market: A Blockchain-Based Solution // Bulletin of the Kazan State Power Engineering University. 2025. Vol. 17, No. 2 (66). Pp. 88–95

2. Svyatov, A.A. Prospects for Tokenizing Debt Obligations on Blockchain for Debt Management in the Wholesale Electricity and Capacity Market / A.A. Svyatov, V.I. Kolibaba // Financial Markets and Banks. – 2025 – No. 10 – Pp. 186–191. – EDN ZRYBUC.

3. Svyatov, A.A. Evaluation of the Effectiveness of Applying Blockchain Technology in Optimizing Debt Management in the Wholesale Electricity and Capacity Market / A.A. Svyatov, V.I. Kolibaba // Economic Development of Russia. – 2025. – No. 11 (32). – P. 350–356.

4. Anderson, B. Systemic Risk and the Network Structure of the Banking System / B. Anderson // Berkeley Electronic Press. – URL: https://eml.berkeley.edu/~webfac/anderson/SystemicRiskBankingNetwork.pdf (accessed: 20.12.2025).

5. BCS, URL: https://blog.bcs.ru/npv-chto-eto-takoe-i-kak-raschitat-formulu, accessed on 11.12.2025

6. TradingView, URL: https://ru.tradingview.com/chart/BTCUSDT/QkVjefcB-kak-prinyatie-etf-otrazhaetsya-na-kriptoaktivah-i-ih-ehkosistemah/, accessed on 11.12.2025.

7. T-Bank, URL: https://www.tbank.ru/invest/social/profile/Investing_Glossary/6bb7342e-f881–4b98–9e56–0a93982bc11c/?author=profile, accessed on 11.12.2025.

Межведомственная несогласованность как фактор неэффективности рынка услуг адаптивной физической культуры: институционально-экономический анализ

Серпер Сергей Александрович,
к.э.н., старший научный сотрудник, Приволжский государственный университет путей сообщения
E-mail: sergeyserper@gmail.com

В статье исследуется, как межведомственная несогласованность в сфере адаптивной физической культуры (АФК) влияет на экономическую эффективность рынка услуг и устойчивость финансовых потоков. Цель – выявить ключевые институциональные «разрывы» между спортивной, медицинской и социальной подсистемами управления и показать их влияние на транзакционные издержки поставщиков и получателей услуг. Методологическую основу составляют положения новой институциональной экономической теории и транзакционный подход к оценке управленческих процессов. Установлено, что фрагментарность нормативного регулирования, дублирование функций и отсутствие единой системы мониторинга результатов формируют неопределённость правил доступа к бюджетным и внебюджетным ресурсам, повышают стоимость координации и ограничивают инвестиционную составляющую расходов. Предложен организационно-экономический контур снижения межведомственных разрывов: единые стандарты услуг и показателей результативности, цифровая интеграция реестров и отчётности, а также согласование проектного финансирования инфраструктуры и программно-целевых расходов. Реализация предложений позволяет повысить предсказуемость финансирования, расширить участие негосударственных поставщиков и снизить региональные диспропорции доступности услуг АФК.

Ключевые слова: адаптивная физическая культура; рынок услуг; межведомственная координация; транзакционные издержки; институциональная среда; мониторинг эффективности; стандартизация; программно-целевое финансирование; инвестиционные расходы; государственно-частное партнёрство.

Введение

Рынок услуг адаптивной физической культуры формируется на стыке нескольких отраслей – физической культуры и спорта, медицинской реабилитации, социальной защиты и образования. Такая «многоканальность» управления повышает требования к согласованию целей, стандартов и финансовых механизмов. В условиях, когда стратегические документы фиксируют необходимость расширения доступности занятий и модернизации инфраструктуры, эффективность управленческого контура становится критическим фактором отраслевой устойчивости.

Проблема заключается в том, что межведомственные разрывы создают неодинаковые правила допуска поставщиков на рынок, разнонаправленные стимулы распределения ресурсов и несопоставимые требования к отчётности. В результате возрастают транзакционные издержки – затраты на поиск информации, согласование, контроль и исполнение обязательств – как для организаций, предоставляющих услуги, так и для граждан, получающих их. Указанные эффекты проявляются особенно остро в регионах с ограниченной ресурсной базой и низкой организационной плотностью специализированных учреждений.

Цель исследования – выявить основные механизмы, через которые межведомственная несогласованность снижает экономическую эффективность рынка услуг АФК, и предложить набор организационно-экономических решений, позволяющих повысить управляемость и финансовую предсказуемость отрасли. Научная новизна состоит в увязке межведомственных разрывов с параметрами финансовой устойчивости (структура расходов, инвестиционность, возможность долгосрочного планирования) и с измеримыми «точками отказа» мониторинга.

Теоретико-методологические основания

В логике институционального анализа АФК рассматривается как система правил и ограничений, которые задают структуру стимулов для участников рынка и определяют, какие формы поведения становятся рациональными. В таком подходе ключевым является различение формальных норм (законодательство, стандарты, регламенты) и неформальных практик координации, влияющих на качество исполнения правил [1]. При этом экономическое поведение участников системы определяется не только формальными институтами, но и социальными нормами, ценностными ориентациями и ожиданиями, которые формируются вне рамок официального регулирования [8].

Методологически работа опирается на новую институциональную экономическую теорию, позволяющую анализировать не только распределение ресурсов, но и «правила распределения» – то есть институты, задающие параметры доступа к финансированию, порядок взаимодействия организаций и критерии результативности [2]. Для операционализации управленческих дефектов используется транзакционный подход, в котором издержки координации трактуются как измеримый компонент эффективности процессов государственного управления [5].

Для объяснения различий в результативности межведомственного взаимодействия применимы положения теории управления (governance), где координация строится не исключительно через иерархию, а через сети, платформенные решения и совместную ответственность за результат [4]. С точки зрения транзакционных издержек это означает необходимость выбора таких организационных форм, которые минимизируют стоимость согласования и контроля при сохранении качества услуг; соответствующие выводы согласуются с классическими исследованиями о «сравнении альтернативных механизмов управления» [3].

Результаты институционально-экономического анализа

1. Структура межведомственных разрывов. В секторе АФК одновременно действуют несколько административных контуров: спортивный (ориентация на массовую физкультуру и спорт), медицинский (реабилитационные мероприятия), социальный (меры социальной поддержки и сопровождения), образовательный (подготовка кадров

и реализация программ в организациях образования). На практике это приводит к расхождению терминологии, стандартов услуг и критериев «успешности», что делает результаты разных ведомств трудно сопоставимыми и снижает управляемость.

2. Дублирование функций и «провалы ответственности». При пересечении компетенций возникают параллельные программы, неодинаковые требования к поставщикам и конкурирующие каналы финансирования [7]. Одновременно формируются зоны «ничейной ответственности» – направления, которые не получают достаточного ресурсного обеспечения из-за отсутствия единого заказчика результата. Это повышает стоимость согласований, удлиняет сроки заключения соглашений и увеличивает административную нагрузку на организации-поставщики.

3. Дефицит мониторинга как финансовый риск. Отсутствие единой системы мониторинга и оценки эффективности межведомственного взаимодействия делает затруднительным переход к управлению по результатам и к сопоставлению затрат с социальными эффектами. В прикладных исследованиях по мониторингу межведомственного взаимодействия подчёркивается необходимость формализовать показатели, частоту сбора данных и ответственность за интерпретацию результатов [6]. Для рынка АФК это означает, что даже при наличии финансирования появляется риск «непроверяемых эффектов», из-за чего финансирование закрепляется за процессом (освоением средств), а не за достижением результата.

4. Последствия для финансовой модели отрасли. Эмпирические исследования в области финансирования АФК показывают доминирование бюджетных источников и высокую чувствительность к бюджетным циклам, что усиливает волатильность ресурсной базы и ограничивает долгосрочное планирование [9]. Дополнительный эффект межведомственных разрывов заключается в структурном перекосе расходов: при дефиците координации растёт доля текущих затрат (поддержание инфраструктуры, заработная плата, текущие закупки) при недостаточности инвестиционных расходов, необходимых для модернизации доступной среды и оборудования. Отдельные работы по финансовым и правовым механизмам регулирования АФК фиксируют, что без согласования алгоритмов государственного воздействия финансовые меры теряют адресность и результативность [10].

5. Ограничение участия негосударственных акторов. Межведомственная несогласованность повышает барьеры входа для негосударственных поставщиков (НКО и малого бизнеса): усложняются правила допуска в программы, множатся требования к отчётности, усиливается риск непредсказуемости платежей. В результате внебюджетные источники (спонсорство, социальные инвестиции, проектное финансирование, корпоративные программы) остаются фрагментарными, а региональные различия в доступности услуг сохраняются. На уровне прикладного анализа финансовых потоков в сфере АФК отмечается связь управленческих дефицитов координации с ограниченным участием внебюджетных ресурсов и необходимостью перехода к инвестиционно-ориентированной модели [11].

Предложения по снижению межведомственных разрывов и повышению финансовой устойчивости

С учётом выявленных механизмов целесообразно рассматривать «антиразрывные» решения как единый организационно-экономический контур, включающий нормативный, информационно-аналитический и финансовый компоненты.

1) Нормативный компонент: унификация стандартов услуг и показателей результативности. Речь идёт о согласовании минимально необходимого набора услуг АФК и о внедрении единого набора индикаторов (доступность, регулярность участия, функциональные результаты, удовлетворённость, экономичность). Это создаёт основу для сопоставления регионов и для выстраивания программно-целевого финансирования.

2) Информационно-аналитический компонент: интеграция реестров и отчётности. Практически важным является создание «единого окна» данных, где сведения о получателях услуг, поставщиках, финансировании и результатах собираются по общим правилам и доступны уполномоченным субъектам. Такой подход соответствует современной логике цифровой трансформации управления, где интеграция процессов снижает издержки координации и ускоряет принятие решений [5].

3) Финансовый компонент: согласование программных и проектных инструментов. Для повышения инвестиционности расходов целесообразно увязать программно-целевое финансирование (субсидии на достижение результатов) с проектным финансированием инфраструктуры (модернизация объектов, доступная среда, оборудование), включая инструменты государственно-частного партнёрства и долгосрочных контрактов жизненного цикла. Снижение нормативной неопределённости и рост предсказуемости денежных потоков повышают возможность участия банков и институциональных инвесторов в финансировании инфраструктурных проектов и сервисных программ.

4) Кадрово-организационный компонент: межведомственный проектный офис региона. В условиях региональной дифференциации ресурсной обеспеченности рационально создавать проектный офис (или координационный совет) с полномочиями согласовывать целевые показатели, распределение ресурсов и мониторинг результатов между ведомствами. При этом важно закрепить ответственность за конечный результат – рост доступности и эффективности услуг АФК – а не только за выполнение ведомственных планов.

Заключение

Межведомственная несогласованность в сфере адаптивной физической культуры выступает системным фактором снижения эффективности рынка услуг: она повышает транзакционные издержки, порождает дублирование функций и провалы ответственности, закрепляет затратную структуру расходов и ограничивает приток внебюджетных ресурсов. Ключевым финансовым риском является дефицит единого мониторинга, который препятствует управлению по результатам и снижает доказательность социальных эффектов.

Предложенный организационно-экономический контур (стандартизация услуг и индикаторов, цифровая интеграция данных, согласование программных и проектных инструментов, межведомственный проектный офис) направлен на снижение межведомственных разрывов и формирование условий для инвестиционно-ориентированной модели развития АФК. Практическое значение выводов состоит в том, что повышение управляемости и предсказуемости финансирования расширяет участие негосударственных поставщиков и создаёт более благоприятные условия для долгосрочных финансовых решений, включая банковское сопровождение проектов инфраструктуры и сервисных программ.

Литература

1. Норт, Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Д. Норт. – Москва: Фонд экономической книги «Начала», 1997. – 180 с. – (Современная институционально-эволюционная теория).

2. Шаститко, А. Предметно-методологические особенности новой институциональной экономической теории / А. Шаститко // Вопросы экономики. – 2003. – № 1. – С. 24–41.

3. Уильямсон, О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация: Пер. с англ. / О.И. Уильямсон. – Санкт-Петербург: Лениздат, 1996. – 702 с.

4. Сморгунов, Л.В. Современные тенденции в государственном управлении: от нового государственного менеджмента к управлению публичной политикой / Л.В. Сморгунов // Политическая наука. – 2022. – № 3. – С. 100–121.

5. Широкова, О.В. Использование трансакционного подхода для оценки эффективности организации процессов в системе государственного управления Российской Федерации / О.В. Широкова, Д.П. Махницкий // Власть. – 2022. – Т. 30, № 1. – С. 103–109.

6. Лесных, Ю.Г. Организация мониторинга эффективности межведомственного взаимодействия / Ю.Г. Лесных, В.Г. Агибалова // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 5(130). – С. 1201–1204.

7. Гнатюк, М.А. Проявление инерционности в системе государственного управления современной России в условиях деформированной корпоративной культуры / М.А. Гнатюк // Социально-гуманитарные знания. – 2017. – № 11. – С. 204–208.

8. Экономическая социология / К.В. Воденко, С.И. Самыгин, В.В. Касьянов [и др.]. – Ростов-на-Дону: Общество с ограниченной ответственностью «Феникс», 2018. – 157 с.

9. 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.

10. Тарасенко, А.А. Допустимые алгоритмы эффективного государственного регулирования адаптивной физической культуры и адаптивного спорта (правовая и финансовая составляющая) / А.А. Тарасенко, С.В. Фомиченко, С.С. Воеводина // Физическая культура, спорт – наука и практика. – 2022. – № 1. – С. 64–70.

11. Серпер, С.А. Финансирование адаптивной физической культуры и адаптивного спорта: структура расходов, источники и управленческие дефициты / С.А. Серпер // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2025. – № 11. – С. 28–33.

12. Теория и организация адаптивной физической культуры: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 032102 – Физическая культура для лиц с отклонениями в состоянии здоровья (адаптивная физическая культура), и студентов техникумов и колледжей, обучающихся по специальности 050721 – Адаптивная физическая культура: [в 2 томах] / С.П. Евсеев, Л.В. Шапкова, А.Г. Абалян [и др.]; под общей редакцией С.П. Евсеева. – Москва: Советский спорт, 2007. – 448 с. – (Физическая культура и спорт инвалидов и лиц с отклонениями в состоянии здоровья; 2; Содержание и методики адаптивной физической культуры и характеристика ее основных видов).

INTERDEPARTMENTAL INCONSISTENCY AS A FACTOR IN THE INEFFICIENCY OF THE ADAPTIVE PHYSICAL EDUCATION SERVICES MARKET: AN INSTITUTIONAL AND ECONOMIC ANALYSIS

Serper S.A.
Privolzhsky State Transport University

The paper examines how interdepartmental misalignment in adaptive physical culture (APC) affects economic efficiency of service markets and the stability of funding flows. The goal is to identify institutional gaps between sport, healthcare and social protection subsystems and to explain their impact on transaction costs faced by providers and beneficiaries. The methodological framework combines new institutional economics with a transaction-based assessment of public management processes. The analysis shows that fragmented regulation, overlapping mandates and the lack of unified outcome monitoring increase coordination costs, create uncertainty in access to budgetary and extra-budgetary resources, and bias spending toward short-term operating costs rather than investment. An organizational-economic framework is proposed: unified service standards and performance indicators, digital integration of registries and reporting, and coordinated project financing of infrastructure alongside program-based expenditures. The proposed measures can improve funding predictability, widen participation of non-state providers and reduce regional disparities in APC service availability.

Keywords: adaptive physical culture; service market; interdepartmental coordination; transaction costs; institutional environment; performance monitoring; standardization; program-based financing; investment spending; public-private partnership.

References

1. North, D. Institutions, institutional changes and the functioning of the economy / D. North. – Moscow: Foundation of the economic book “Beginnings”, 1997. – 180 p. – (Modern institutional and evolutionary theory).

2. Shastitko, A. Subject-methodological features of the new institutional economic theory / A. Shastitko // Economic issues. 2003. No. 1. pp. 24–41.

3. Williamson, O.I. Economic institutions of capitalism: Firms, markets, “relational” contracting: Translated from English / O.I. Williamson. – St. Petersburg: Lenizdat, 1996. – 702 p.

4. Smorgunov, L.V. Modern trends in public administration: from new public management to public policy management / L.V. Smorgunov // Political Science. – 2022. – No. 3. – pp. 100–121.

5. Shirokova, O.V. The use of a transactional approach to assess the effectiveness of the organization of processes in the public administration system of the Russian Federation / O.V. Shirokova, D.P. Makhnitsky // Power. – 2022. – Vol. 30, No. 1. – pp. 103–109.

6. Lesnykh, Yu.G. Organization of monitoring the effectiveness of interdepartmental interaction / Yu.G. Lesnykh, V.G. Agibalova // Economics and entrepreneurship. – 2021. – № 5(130). – Pp. 1201–1204.

7. Gnatyuk, M.A. The manifestation of inertia in the public administration system of modern Russia in the context of a deformed corporate culture / M.A. Gnatyuk // Socio-humanitarian knowledge. – 2017. – No. 11. – pp. 204–208.

8. Economic sociology / K.V. Vodenko, S.I. Samygin, V.V. Kasyanov [et al.]. – Rostov-on-Don: Limited Liability Company “Phoenix”, 2018. – 157 p.

9. 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.

10. Tarasenko, A.A. Acceptable algorithms for effective state regulation of adaptive physical culture and adaptive sports (legal and financial component) / A.A. Tarasenko, S.V. Fomichenko, S.S. Voevodina // Physical culture, sport – science and practice. – 2022. – No. 1. – pp. 64–70.

11. Serper, S.A. Financing adaptive physical culture and adaptive sports: cost structure, sources and management deficits / S.A. Serper // Humanities, socio-economic and social sciences. – 2025. – No. 11. – pp. 28–33.

12. Theory and organization of adaptive physical culture: a textbook for students of higher educational institutions studying in the specialty 032102 – Physical culture for people with disabilities (adaptive physical culture), and students of technical schools and colleges studying in the specialty 050721 – Adaptive physical culture: [in 2 volumes] / S.P. Evseev, L.V. Shapkova, A.G. Abalyan [and others]; under the general editorship of S.P. Evseev. Moscow: Sovetskiy Sport Publ., 2007–448 p. –Physical culture and sports for the disabled and people with disabilities; 2; The content and methods of adaptive physical culture and the characteristics of its main types).

Инструменты стратегического планирования цифровой трансформации промышленных предприятий

Силакова Вера Владимировна,
доктор экономических наук, профессор кафедры экономики городского хозяйства и менеджмента
E-mail: v.silakova@rgaumcxal.ru

Михайлов-Павлов Виктор Сергеевич,
аспирант, Московский университет имени С.Ю. Витте
E-mail: victormikhaylov00@yandex.ru

В статье рассматриваются инструменты внутрифирменного и стратегического планирования, обеспечивающие цифровую трансформацию промышленных предприятий. Показано, что традиционные планы модернизации не обеспечивают устойчивого эффекта без формирования портфеля цифровых инициатив, управления данными, интеграции инновационной и экологической повестки. Предложен алгоритм стратегического планирования цифровой трансформации для предприятий, работающих в инновационных парках, включающий диагностику цифровой зрелости, моделирование бизнес-процессов, расчет экономического эффекта, риск-менеджмент и систему KPI. Сформулированы рекомендации по сочетанию инструментов: дорожные карты, OKR, бюджетирование по программам, управление портфелем проектов и централизованное управление изменениями.

Ключевые слова: стратегическое планирование, цифровая трансформация, промышленное предприятие, портфель проектов, KPI, инновационный парк, региональная экономика.

Введение

Цифровая трансформация промышленного предприятия представляет собой комплексное изменение технологий, процессов и организационной структуры, направленное на повышение производительности, качества и гибкости производства. Для региональной экономики важно, что эффекты трансформации проявляются через рост добавленной стоимости, развитие кооперации и повышение инновационной активности предприятий [1].

Практика показывает, что многие предприятия ограничиваются внедрением отдельных ИТ-систем (ERP, MES, SCM) без изменения бизнес-процессов и системы управления. В результате возникает «лоскутная» цифровизация, не обеспечивающая заметного экономического эффекта. Поэтому центральным элементом становится стратегическое планирование цифровой трансформации как управляемой программы изменений.

Цель статьи – систематизировать инструменты внутрифирменного и стратегического планирования, а также предложить алгоритм их применения для промышленных предприятий, включая резидентов инновационных парков.

Системы инструментов стратегического планирования

Инструменты стратегического планирования в контексте цифровой трансформации целесообразно группировать по пяти блокам:

1. Диагностика и целеполагание: оценка цифровой зрелости, бенчмаркинг, анализ цепочки создания стоимости, SWOT/PESTEL с акцентом на цифровые и экологические факторы.
2. Проектирование процессов и архитектуры: моделирование AS-IS/TO-BE (в т.ч. BPMN), построение цифровой архитектуры (данные, приложения, инфраструктура), определение требований к кибербезопасности [2].
3. Портфель и дорожная карта: формирование портфеля цифровых инициатив, приоритизация по экономическому эффекту и рискам, roadmap с зависимостями, ресурсами и контрольными точками.
4. Управление реализацией: проектный офис (PMO), agile/гибридные методы управления, управление изменениями (ADKAR/Коттр), управление поставщиками и контрактами.
5. Контроль и эффект: система KPI/OKR, расчет ROI/NPV, мониторинг производственных показателей и экологических метрик (энергоемкость, удельные выбросы).

Стоит продемонстрировать в таблице 1 инструменты планирования цифровой трансформации и типичные риски.

Таблица 1. Инструменты планирования цифровой трансформации и типичные риски

Инструмент	Что дает предприятию	Типичные ошибки применения
Оценка цифровой зрелости	Выявление разрывов и приоритетов	Формальный опрос без данных и интервью
Моделирование процессов	Устранение потерь, стандартизация, требования к ИТ	Автоматизация «как есть» без реинжиниринга
Портфель проектов и дорожная карта	Увязка проектов по эффекту и ресурсам	Одновременный запуск слишком многих инициатив
KPI/OKR и BSC	Контроль достижения целей и эффектов	KPI без ответственности и связи с экономическим эффектом
PMO и управление изменениями	Снижение сопротивления, соблюдение сроков	Игнорирование коммуникаций и обучения персонала

Выбор инструментов зависит от отрасли, размеров предприятия, текущей зрелости и регионального контекста (доступности кадров, = инфраструктуры, институтов поддержки).

Алгоритм планирования цифровой трансформации

Предлагаемый алгоритм стратегического планирования цифровой трансформации включает восемь последовательных шагов.

Шаг 1. Постановка цели и формирование границ программы: определение приоритетных производственных контуров (планирование, технологические процессы, ТОиР, качество, логистика), выбор ключевых показателей эффекта.

Шаг 2. Диагностика цифровой зрелости: инвентаризация ИТ-ландшафта, данных и оборудования, оценка компетенций, анализ качества данных и киберрисков. Для резидентов инновационных парков диагностика дополняется оценкой доступных сервисов парка [3].

Шаг 3. Моделирование процессов AS-IS и выявление потерь: анализ узких мест (простой оборудования, брак, перерасход энергии), оценка потенциала автоматизации и аналитики.

Шаг 4. Проектирование TO-BE и цифровой архитектуры: определение целевых процессов, требований к данным, интеграции и инфраструктуре (IIoT, edge, облако), выбор принципов мастер-данных и качества данных.

Шаг 5. Формирование портфеля инициатив: генерация проектов (MES, предиктивное обслуживание, компьютерное зрение, цифровой двойник, энергоменеджмент), оценка эффекта и затрат, приоритизация.

Шаг 6. Построение дорожной карты: разбиение на релизы, увязка зависимостей, план коммуникаций и обучения, определение пилотных площадок (в т.ч. испытательные полигоны в парке) [4].

Шаг 7. Бюджетирование и финансирование: переход к программно-целевому бюджетированию, поиск мер поддержки и совместных проектов с институтами развития.

Шаг 8. Контроль и корректировка: внедрение KPI/OKR, регулярные ревизии портфеля, управление рисками и мониторинг производственных и экологических эффектов.

Региональный контекст и роль инновационных парков

Инновационные парки выступают институциональной платформой, снижающей барьеры входа в технологические проекты. Для предприятий-резидентов критически важны такие функции парка, как предоставление инфраструктуры, координация кооперации с вузами и НИИ, доступ к институтам развития и механизмам пилотирования цифровых решений [5].

Однако практика показывает, что само наличие парка не гарантирует ускорение инноваций. Эффект зависит от правил отбора резидентов, качества управляющей компании, наличия сервисов по управлению проектами и интеллектуальной собственностью, а также от прозрачности метрик эффективности (выручка резидентов, инвестиции, налоговые отчисления, доля экспортных проектов) [6].

С институциональной точки зрения инновационный парк следует рассматривать как механизм «организованного рынка» знаний и технологий: он формирует стандарты взаимодействия (контракты, SLA сервисов, требования к данным), обеспечивает доверие между участниками и задает правила распределения выгод от совместных проектов.

В условиях инновационных парков и кластеров предприятия получают дополнительный набор инструментов стратегического планирования. Во-первых, это возможность внешнего пилотирования: тестирование цифровых решений на площадке парка с привлечением разработчиков и экспертных центров. Во-вторых, кооперация с вузами и НИИ облегчает формирование R&D-проекта и защищает права на результаты работ.

Для региональной экономики важно, чтобы дорожные карты предприятий «стыковались» с региональными стратегиями: появляется мультипликативный эффект через спрос на локальных поставщиков, создание высокопроизводительных рабочих мест и развитие компетенций. Поэтому региональные органы управления могут использовать агрегированные портфели цифровых проектов для формирования мер поддержки и развития инфраструктуры [7].

Отдельного внимания требует учет экологических ограничений и стоимости ресурсов. Включение энергоменеджмента, мониторинга выбросов и управления отходами в цифровую программу позволяет одновременно повышать эффективность и соответствовать ESG-требованиям.

Заключение

Таким образом, системное стратегическое планирование цифровой трансформации предполагает сочетание диагностических, проектных и контрольных инструментов. Предложенный алгоритм позволяет избежать фрагментарной цифровизации и обеспечивает связь цифровых инициатив с экономическим эффектом.

Для резидентов инновационных парков особую ценность имеют инструменты портфельного управления и пилотирования проектов, а также поддержка в части кадров и кооперации. Интеграция инновационной и экологической повестки в планирование повышает устойчивость промышленного развития и усиливает положительные региональные эффекты.

Инновационные парки могут стать ключевым элементом региональной промышленной политики при условии четких правил управления, сервисной модели сопровождения проектов и прозрачных метрик эффективности. Системное развитие институтов данных, проектного управления, компетенций и экологической ответственности создает основу для повышения конкурентоспособности промышленности и устойчивого развития регионов.

Литература

1. Балакирева И. В., Пашков А.С. Цифровая трансформация промышленности: тенденции и проблемы реализации стратегии развития // Экономика. Налоги. Право. – 2021. – Т. 14, № 4. – С. 34–47.
2. Романов П. В., Губанов И.В. Инструменты стратегического планирования на промышленных предприятиях: цифровизация и риск-менеджмент // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2022. – № 1. – С. 23–35. – DOI: 10.33983/2075-1826-2022-1-23-35.
3. Шаститко А. Е., Авдашева С.Б. Цифровая экономика и институциональные изменения в промышленной политике // Вопросы экономики. – 2022. – № 12. – С. 35–54. – DOI: 10.32609/0042-8736-2022-12-35-54.
4. Мельникова Е. С., Логинова О.П. Цифровые технологии как фактор повышения эффективности стратегического планирования в промышленности // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 2, № 3. – С. 16–27.
5. Васильева Н. В., Мохов А.В. Цифровая трансформация предприятий: подходы, инструменты и результаты // Проблемы современной экономики. – 2023. – № 4. – С. 122–130.
6. Капустина Л. М., Сидоренко Е.А. Влияние цифровых технологий на развитие промышленности в условиях новой экономической реальности /I Региональная экономика: теория и практика. – 2023. – Т. 21, № 9. – С. 1650–1668. – DOI: 10.24891/re.21.9.1650.
7. Татаркин А. И., Татаркина Н.И. Развитие стратегического управления промышленными комплексами в контексте цифровизации // Экономика региона. – 2022. – Т. 18, № 2. – С. 374–386. – DOI: 10.17059/ekon.reg.2022-2-06.

STRATEGIC PLANNING TOOLS FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

Silakova V.V., Mikhailov-Pavlov V.S.
Witte Moscow State University

The paper discusses corporate and strategic planning tools that enable digital transformation in industrial firms. It shows that traditional modernization plans do not deliver sustainable results without a portfolio of digital initiatives, data governance, and integration of innovation and environmental agendas. An algorithm for strategic planning of digital transformation is proposed for firms operating in innovation parks, including digital maturity assessment, business-process modeling, economic effect estimation, risk management, and KPI systems. Recommendations are provided on combining tools such as roadmaps, OKRs, program-based budgeting, portfolio management, and change management.

Keywords: strategic planning, digital transformation, industrial firm, project portfolio, KPIs, innovation park, regional economy.

References

1. Balakireva I.V., Pashkov A.S. Digital transformation of industry: trends and problems of implementing the development strategy // Economy. Taxes. Law. – 2021. – Vol. 14, No. 4. – P. 34–47.
2. Romanov P.V., Gubanov I.V. Strategic planning tools at industrial enterprises: digitalization and risk management // Management and business administration. – 2022. – No. 1. – P. 23–35. – DOI: 10.33983/2075-1826-2022-1-23-35.
3. Shastitko A.E., Avdasheva S.B. Digital economy and institutional changes in industrial policy // Voprosy Ekonomiki. – 2022. – No. 12. – P. 35–54. – DOI: 10.32609/0042-8736-2022-12-35-54.
4. Melnikova E.S., Loginova O.P. Digital technologies as a factor in increasing the efficiency of strategic planning in industry // Economy and Management: Problems, Solutions. – 2023. – Vol. 2, No. 3. – P. 16–27.
5. Vasilyeva N.V., Mokhov A.V. Digital transformation of enterprises: approaches, tools and results // Problems of modern economy. – 2023. – No. 4. – P. 122–130.
6. Kapustina L.M., Sidorenko E.A. The impact of digital technologies on the development of industry in the context of the new economic reality /I Regional Economy: Theory and Practice. – 2023. – T. 21, № 9. – P. 1650–1668. – DOI: 10.24891/re.21.9.1650.
7. Tatarkin A.I., Tatarkina N.I. Development of strategic management of industrial complexes in the context of digitalization // Economics of the region. – 2022. – T. 18, No. 2. – P. 374–386. – DOI: 10.17059/ekon.reg.2022-2-06.

Анализ эффективности государственной региональной экономической политики в разрезе малого и среднего бизнеса в России.

Соболев Ярослав Андреевич,
аспирант, Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
E-mail: ya.sobolev33@yandex.ru

В данной статье рассматривается поддержка сектора МСП, проводимая государством. Проводится анализ инструментов государственной региональной экономической политики. Проведены исследования ключевых тенденций и структурные изменения в динамике МСП за период с 2016 по 2025 года.
В основу анализа легли данные статистики Минэкономразвития России, ФНС России и РАНХиГС. В данной работе выделены положительные и отрицательные аспекты региональной экономической политики, а также особое внимание уделено искоренению теневой занятости населения, путем введения особого налогового режима для самозанятых.

Ключевые слова: региональная политика, малый и средний бизнес, МСП, эффективности государственной политики России.

Сейчас, во многих экономически развивающихся странах, сектор малого и среднего предпринимательства (МСП) играет ключевую роль в устойчивом положении экономики страны, и поддержке МСП уделяется колоссальное внимание. В Российской Федерации вклад в экономику микро-, малого и среднего предпринимательства невелик, в силу исторических аспектов и несклонности населения открывать своё дело. В реальном секторе экономики России лидирующие положения занимают ресурсодобывающие компании, а также крупные производства, которые ориентированы на экспорт ресурсов. Однако в последние года Российская экономика претерпевает ряд трудностей, вызванные наложенными санкциями недружественных стран, на экспорт энергоресурсов. В следствии чего, руководство страны стало активно поддерживать малый и средний сектор предпринимательства.

По отчетам Министерства экономического развития Российской Федерации [1], количество людей, зарегистрированных в качестве самозанятых (6,9 миллионов человек) в 2 раза больше, чем зарегистрированных индивидуальных предпринимателей (ИП) (3,5 миллионов человек). Для более детального анализа обратимся к собранной статистике количества работников занятых в сфере МСП (рис. 1).

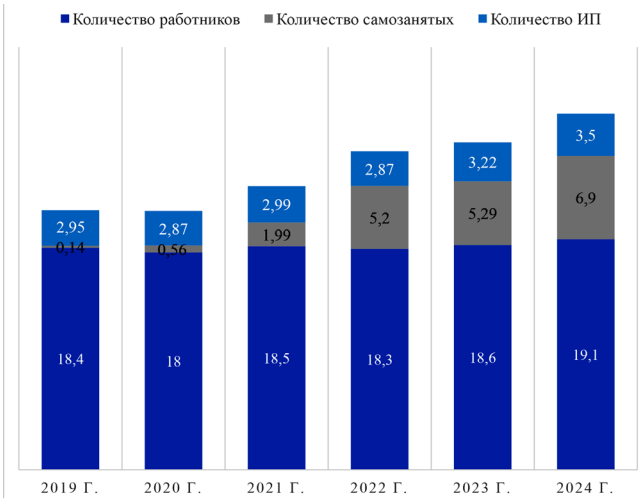


Рис. 1. Количество работников занятых в сфере МСП, млн чел

Нужно отметить, что все большее количество людей, занимающихся предпринимательской деятельностью, не имеют официальной регистрации ни как ИП, ни как самозанятые. Такие граждане в большей мере занимаются предоставлением услуг населению, например услуги транспортных перевозок, или сдача жилья в аренду и прочее. По оценкам экспертов это способствует отрицательному росту экономики, а также способствует росту теневой экономики. Это отражается на статистике занятости трудоспособного населения.

В ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса РФ и отдельные законодательные акты РФ» от 30.11.2016 № 401-ФЗ [2] было впервые указана категория граждан занимающаяся деятельностью без регистрации ИП, далее «самозанятые», в котором в статью 217 НК РФ [3] внесли статью 70. В данной поправке даётся разъяснение, о том, что если физическое лицо, не зарегистрированное в качестве ООО или ИП, занимается видом деятельности и получает доход, то освобождается от уплаты налога на доходы физических лиц.

Проведя анализ показателей ЦСПМ ИОН РАНХиГС[4], было выявлено, что за последние 5 лет тенденция к увеличению количества лиц, задействованных в малом и среднем предпринимательстве, возрастает (рис. 2).

Также необходимо отметить, что большенство самозанятых избегает налоговых обременений, руководство разных стран обращает внимание на данную проблему. Поэтому, Государственная Дума России внесла изменения в налоговую систему, включив специальный налоговый режим – налог на профессиональный доход. Данная мера способствует беспрепятственно и легально заниматься, многим субьектам хозяйственной деятельности, различными видами деятельности. Благодаря новшествам в налоговой системе, многие граждане смогли

выйти из теневой экономики и быть задействованными в хозяйственном обороте. Данная налоговая реформа способствует вовлечению в экономику дополнительных денежных средств и повышению ВВП.

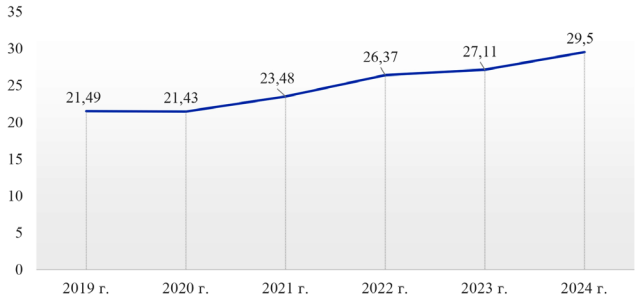


Рис. 2. Численность граждан занятых в МСП, млн чел

Обратим внимание, на то, что самозанятые граждане практически неотличимы от индивидуальных предпринимателей. При применении специального налогового режима, «самозанятые» граждане, могут беспрепятственно уплачивать налоги и сборы со своей деятельности, а также создавать товары и предоставлять различные услуги населению. Отличиями выступают только налоговые ставки и невозможность самозанятым гражданам нанимать сотрудников. Самозанятых граждан, как отдельную категорию, необходимо включать в сектор малого и среднего предпринимательства (МСП) [5].

За последние 5 лет было реализовано большое количество мер государственной поддержки МСП в России. Начиная с периода изоляции, вызванной пандемией ковид-19 в начале 2020 года по 2022 год действовали налоговые послабления для предпринимателей, которые наиболее пострадали за время изоляции. Для данных организаций были введены отсрочки на уплату налогов, на предоставление отчетности, была снижена налоговая нагрузка и страховые взносы. В ковидный и пост-ковидный период руководство страны приняло решение о снижении ставки по страховым взносам для субъектов МСП. Также к мерам поддержки можно отнести мораторий на плановые проверки организаций, например, к концу 2019 года было проведено свыше 1,7 миллиона проверок, к началу 2022 года это число сократилось более чем в 5 раз, что составило 339 тысяч.

Основываясь на Федеральном законе № 223-ФЗ, закупки у крупных заказчиков в большей степени предоставлены для микро– и малых организаций.

В период ковидных ограничений компании предоставляющие оборудование и технику в лизинг набрали популярность. После в период с 2021 по 2025 тенденция обращений в лизинговые компании сохранилась. По данным Минэкономразвития России, финансовый оборот организаций по программам лизинга превысил 13,5 млрд рублей [4]. По оценкам экспертов из ФНС, в программах региональной поддержки приняло участие более 70 регионов России и 632 организации из них.

Основываясь на указе о Национальных целях развития России до 2030 года, руководство страны разрабатывает меры поддержки приоритетных направлений развития экономики как в целом страны, так и в разрезе регионов (рис. 3).



Рис. 3. Приоритетные отрасли

По данным экспертов поддержку в размере 720 миллионов долларов оказали действующим предпринимателям.

Одной из немаловажных мер поддержки являются финансы. По данным Минэкономразвития России и Банка России, субсидии регионов, в течении последних 5 лет, составили более 62,6 триллионов рублей, ежегодно выделялось в среднем 12,5 триллионов рублей (рис. 4).

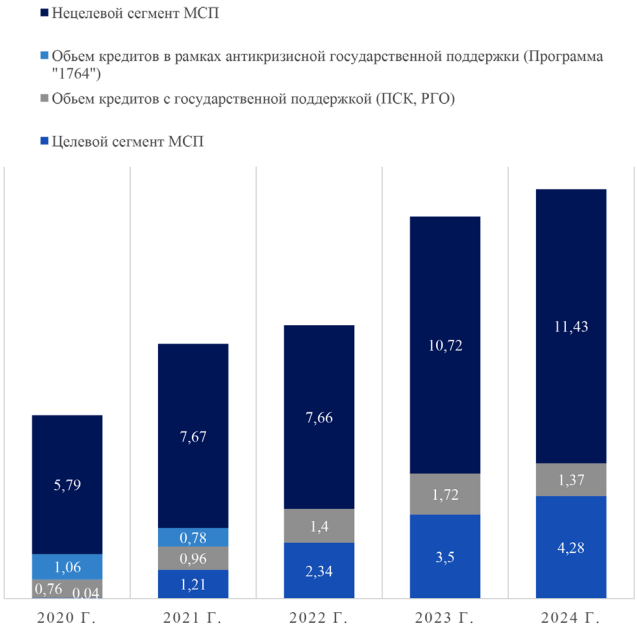


Рис. 4. Обьем кредитования субьектов МСП, млрд руб

Данные денежные средства в качестве субсидий были направлены на модернизацию региональной инфраструктуры по поддержке малых предприятий, в том числе на поддержку государственных и муниципальных микро-кредитных организаций. Только за 2022 год субъектам малого и среднего бизнеса было предоставлено кредитной поддержки в размере 1,5 триллионов рублей. Однако, даже при ставке, на льготное кредитование, в 4% годовых, лишь 30% получателей микрокредитов смогли дальше продолжать свою деятельность (рис. 5).

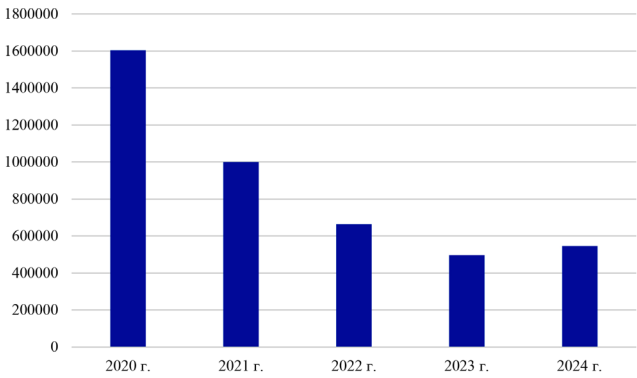


Рис. 5. Количество получателей поддержки, ед

Из нефинансовых мер поддержки МСП хотелось бы отметить организацию центров по всей стране «Мой Бизнес» и другие организации по поддержке, развитию, маркетинг МСП. На сегодняшний день, таких организаций по поддержке малого и среднего бизнеса работает 443 центра в более чем 80 субъектах России.

В соответствии с Указом Президента России «О национальных целях России на период до 2030 года», в стране нужно увеличить численность граждан занятых в сфере МСП, включая самозанятых граждан. К концу 2025 года число лиц, задействованных в МСП в роли самозанятых граждан и индивидуальных предпринимателей, составило 15,5 миллиона человек. Данное значение существенно выше, чем в 2023 году (7,8 млн человек).

Из сведений Минэкономразвития России, о численности самозанятых граждан, можно построить круговую диаграмму (рис. 6).

Исходя из данных Минэкономразвития России, в сфере МСП задействовано более 36% населения страны в конце 2025 года. Также стоит отметить, что большая часть бизнеса представлена микробизнесом, со штатом в 5 сотрудников, а доля средних предприятий, где штат сотрудников 121 человек, всего 1% от общего числа организаций.



Рис. 6. Сведения о количестве самозанятых граждан

Доходность организаций, по итогам 2025 года представлена на рисунке 7.

Данная диаграмма составлена на основе дохода субьектов МСП по итогам за 2025 год по категориям. Микроорганизации, в которых зарегистрировано не более пяти сотрудников, оценивают доходность в размере 13 млн руб. Малые организации демонстрируют доходность в размере более 200 млн руб. в данных предприятиях зарегистрировано более 30 работников. Организации из среднего сектора, с количеством сотрудников более 120, регистрируют данные о доходах в размере 987 млн рублей. Однако стоит учитывать, что не все организации в полном обьёме регистрируют сотрудников, а также могут скрывать часть прибыли.

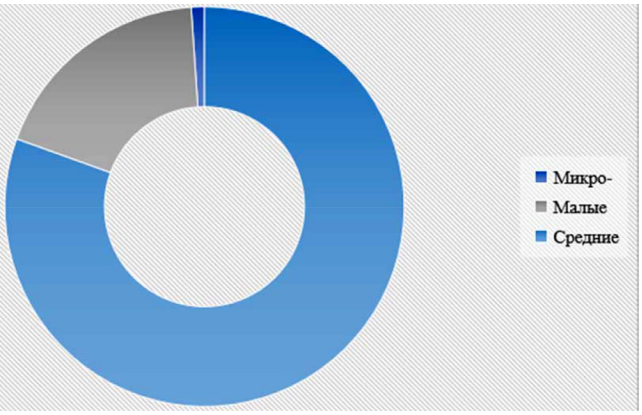


Рис. 7. Доходность организаций по итогам 2025 года, млн руб

Анализируя динамику малого и среднего бизнеса, по данным ФНС России была составлена следующая таблица 1.

Таблица 1. Динамика изменения МСП в период с 2016 по 2025 год

Период	Всего	Микро-	Малые	Средние	ИП
01.12.2016	5 530 411	5 241 310	268 749	20 352	2 822 410
01.12.2025	5 941 200	5 715 536	208 723	16 941	3 845 497
Динамика	+410 789	+474 226	-60 026	-3 411	+1 023 087

Исходя из приведенной динамики, можно отметить рост количества микропредприятий за 9 лет на более 450 единиц, однако, стоит отметить, снижение количества малых и средний предприятий на 60 тысяч и более 3 тысяч единиц соответственно. Количество индивидуальных предпринимателей выросло на более чем 1 миллион человек. Это характеризует меры государственной региональной экономической политики как недостаточные. Динамика изменения количества предпринимателей показывает рост, однако этого недостаточно для более эффективной экономики страны. Государству необходимо более тщательно работать над улучшением условий для предпринимателей, понижать налоговые сборы для вновь открывшихся организаций и реализовывать программы поддержки существующих предпринимателей.

Литература

1. Доклад о состоянии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации и мерах по его развитию за 2019–1-е полугодие 2025 гг. и планах на период 2025–2030 гг. // Министерство экономического развития Российской Федерации URL: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad_o_sostoyanii_malogo_i_srednego_predprinimatelstva_v_rossiyskoy_federacii_i_merah_po_ego_razvitiyu_za_2019_1_e_polugodie_2025_gg_i_planah_na_period_20252030_gg.html

2. Федеральный закон от 30.11.2016 N 401-ФЗ (ред. от 02.07.2021) «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» // ZAKONRF.INFO URL: https://www.zakonrf.info/doc-33748621/

3. НК РФ Статья 217. Доходы, не подлежащие налогообложению (освобождаемые от налогообложения) // КонсультантПлюс URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/625f7f7ad302ab285fe87457521eb265c7dbee3c/

4. Центр социально-политического мониторинга РАНХиГС при Президенте РФ // Sociologos URL: https://old.sociologos.ru/ispolniteli/Centr_socialno-politicheskogo_monitoringa_RANHiGS_pri_Prezidente_RF

5. Карпунин А.Ю., Карпунина Е.В. Региональный аспект развития малого и среднего предпринимательства в России // Вестник Евразийской науки, 2020 № 3, https://esj.today/PDF/55ECVN320.pdf

ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF STATE REGIONAL ECONOMIC POLICY IN TERMS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN RUSSIA

Sobolev Ya.A.
Vladimir State University Alexander Grigorievich and Nikolai Grigorievich Stoletov

This article examines state support for the SME sector. It provides an analysis of the instruments of state regional economic policy. The research explores key trends and structural changes in SME dynamics from 2016 to 2025.
The analysis is based on statistical data from the Russian Ministry of Economic Development, the Federal Tax Service of Russia, and RANEPA. The study highlights both positive and negative aspects of regional economic policy, with special attention paid to the eradication of shadow employment through the introduction of a special tax regime for the self-employed.

Keywords: regional policy, small and medium-sized businesses, SMEs, and the effectiveness of Russia's public policy.

References

1. Report on the state of small and medium-sized businesses in the Russian Federation and measures for their development for 2019 – first half of 2025 and plans for the period 2025–2030. // Ministry of Economic Development of the Russian Federation URL: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad_o_sostoyanii_malogo_i_srednego_predprinimatelstva_v_rossiyskoy_federacii_i_merah_po_ego_razvitiyu_za_2019_1_e_polugodie_2025_gg_i_planah_na_period_20252030_gg.html

2. Federal Law of November 30, 2016 N 401-FZ (as amended on July 2, 2021) "On Amendments to Parts One and Two of the Tax Code of the Russian Federation and Certain Legislative Acts of the Russian Federation" // ZAKONRF.INFO URL: https://www.zakonrf.info/doc-33748621/

3. Tax Code of the Russian Federation Article 217. Income not subject to taxation (exempt from taxation) // ConsultantPlus URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/625f7f7ad302ab285fe87457521eb265c7dbee3c/

4. Center for Social and Political Monitoring of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration // Sociologos URL: https://old.sociologos.ru/ispolniteli/Centr_socialno-politicheskogo_monitoringa_RANHiGS_pri_Prezidente_RF

5. Karpunin A.Yu., Karpunina E.V. Regional aspect of small and medium entrepreneurship development in Russia // Bulletin of Eurasian Science, 2020 No. 3, https://esj.today/PDF/55ECVN320.pdf

Оценка природно-ресурсного потенциала российской Арктики

Игнатова Дарья Юрьевна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и логистики Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна, Высшая школа технологии и энергетики

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 анализа природно-ресурсного потенциала Арктической зоны Российской Федерации. Рассмотрены территориальные особенности их размещения и определены направления экологического влияния на окружающую природную среду Арктики. Представлены особенности территориального и социально-экономического размещения регионов и проведена оценка организационно-экономических механизмов в сложившихся условиях хозяйствования.

Ключевые слова: полезные ископаемые, природные ресурсы, рациональное использование, управление природопользованием

На территории АЗРФ создана значительная минерально-сырьевая база ТПИ. По данным Роснедр об уровне добычи, в АЗРФ в 2023 г. (по аналогии с 2022 г.) добывалось 100% никеля, 94% кобальта, 99% и более платиноидов, титана, циркония, апатитовых руд и редкоземельных металлов от объема добычи Российской Федерации. Согласно Государственному балансу запасов полезных ископаемых Российской Федерации по состоянию на 01.01.2023 недра Арктики заключают в себя 95% запасов платиноидов, 73% запасов никеля, 55% запасов кобальта.

Как упоминалось ранее, Арктическая Зона Российской Федерации включает в себя следующие территории (представлено на рисунке ниже) [6]:

1. Мурманская область (полностью);
2. Республика Карелия (в составе Беломорского, Лоухского, Калевальского, Кемского, Сегежского муниципальных районов, Костомукшского г.о.);
3. Ненецкий автономный округ (полностью);
4. Чукотский автономный округ (полностью);
5. Ямало-Ненецкий автономный округ (полностью);
6. Красноярский край (частично: Таймырский Долгано-Ненецкий и Туруханский районы, г. Норильск);
7. Республика Саха (Якутия) (частично: 5 улусов: Аллаиховский, Анабарский, Булунский, Нижнеколымский, Усть-Янский)4
8. Архангельская область (частично: муниципальные образования: г. Северодвинск, МО «Новая Земля», МО «Онежский район», МО «Приморский район» и др.);
9. Республика Коми (частично: муниципальный район «Воркута»);
10. Земли и о-ва в Северном Ледовитом океане.



Рис. 1. Карта субъектов Российской Арктической зоны

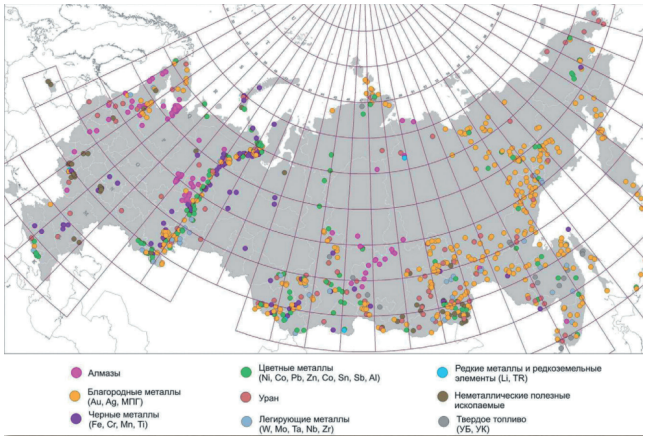


Рис. 2. Карта субъектов Российской Арктической зоны с обозначением минерально-сырьевых ресурсов

Распределение ресурсов по регионам АЗРФ имеет выраженную дифференциацию, газовые месторождения сосредоточены в основном в Ямало-Ненецком автономном округе; нефтяные и конденсатные ресурсы распространены на севере Западной Сибири и Баренцевом шельфе; металлы и руды больше всего сосредоточены на Коль-

ском полуострове и в северных частых Красноярского края и Якутии; при этом редкоземельные и стратегически важные металлы наиболее сложны в добыче и расположены на севере Сибири и плато Кольского полуострова.

В рамках данных регионов проводится исследование расположения природных ресурсов. Более подробно характеристика региона и его ресурсов представлена в таблице.

Для начала проведем классификацию ресурсов:

1. **Минерально-сырьевые ресурсы** – эта группа ресурсов является доминирующей и имеет мировое значение:

1.1. **Углеводородные ресурсы** – нефть и природный газ. Основные запасы сосредоточены в Западно-Сибирской нефтегазовой провинции в акваториях арктических морей (Карское, Печорское, Баренцево, Охотское). Ключевые месторождения расположены: на суше – Уренгойское, Ямбургское, на шельфе – Штокмановское (газ, Баренцево море), Приразломное (нефть, Печорское море), месторождения Обской и Тазовской губ. Рассмотрим подробнее ключевые нефтегазовые провинции:

• Западно-Сибирская нефтегазовая провинция (ЯНАО) – является историческим центром добычи природного ресурса. Здесь крупнейшие месторождения, которые продолжают разрабатываться – Бованенковское (газ, газовый конденсат), Уренгойское (газ, нефть, конденсат), Ямбургское (газ). На их базе реализуются масштабные проекты, такие как «Ямал СПГ» и строящийся «Арктик СПГ 2», ориентированные на экспорт.

Несмотря на колоссальный потенциал акваторий, они имеют технологические сложности с его реализацией. По данным Министерства природных ресурсов Российской Федерации:

• Карское море имеет крупнейший газовый потенциал, здесь расположены два крупнейших месторождения (Ленинградское и Русановское), освоения которых сопряжены логистической сложностью.

• Баренцево море: Штокмановское газоконденсатное месторождение (запасы примерно 3,9 трлн м^3 газа и 56 млн т конденсата) – один из крупнейших в мире неосвоенных объектов, чья разработка отложена из-за санкций и высокой капиталоемкости.

• Печорское море, здесь находится Приразломное нефтяное месторождение, единственное на российском арктическом шельфе, промышленная добыча тут ведется с 2013 года. Нефть, которая здесь добывается, относится к марке ARCO и имеет уникальные свойства.

• Лаптевых, Восточно-Сибирское моря. Месторождения здесь находятся на начальных этапах геологического изучения. Компания ПАО «Роснефть» проводит разработку и отмечает значительный потенциал.

1.2. **Твердые полезные ископаемые:**

1.2.1. Уголь: Значительные запасы бурого и каменного угля расположены в следующих районах: Анабаро-Хатангский район (Красноярский край), Таймырский бассейн, Зырянский бассейн (Якутия).

1.2.2. Цветные, редкие и благородные металлы: промышленные металлы – никель, медь, хром, марганец, железо; благородные металлы – платина, палладий, золото; алмазы; апатитовые, флогопитовые руды, редкие металлы и редкоземельные элементы (территория Кольской провинции). Основные запасы золота и серебра сосредоточены на Чукотке (месторождения Купол, Майское, Двойное), в Якутии (Кючус) и Магаданской области. Рудники «Купол» и «Майское» входят в число наиболее производительных в России.

Норильский рудный район (медь, никель, кобальт, платиноиды – ключевой мировой центр). Золото – Чукотка (месторождение Купол, Майское), Якутия. Олово и вольфрам – Депутатское месторождение (Якутия) – крупнейшее в России, объекты в Чукотском АО – Пыркакайские штокверки. Редкоземельные элементы – Томторское месторождение (Якутия) – одно из крупнейших в мире по содержанию оксидов ниобия и редких земель, критически важных для высокотехнологичных отраслей [4].

1.2.3. Алмазы: Основная добыча ведется в Западной Якутии, к Арктической зоне относится Анабарский район.

2. **Биологические ресурсы:**

2.1. Водные биоресурсы расположены на территории Баренцева, Брегингова и Охотского моря (треска, пикша, мойва, камбала, краб, креветка). Реки и озера – запасы ценных видов рыб.

2.2. Наземные биоресурсы. К ним относятся популяции северных оленей, песцов, соболя, водоплавающей дичи, которые являются основой традиционного природопользования и обеспечения продовольственной безопасности для коренных малочисленных народов Севера. Управление данными ресурсами требует баланса между экономическими выгодами и экологической безопасностью.

3. **Водные и лесные ресурсы:**

3.1. Лесные ресурсы – расположены в основном в южной части Арктики (северная тайга и лесотундра). АЗРФ обладает глобальными запасами пресной воды, здесь расположены крупнейшие реки страны – Лена, Енисей, Колыма и Обь. Однако, доступность данного ресурса и качество ограничены сезонностью, поскольку ледяной покров присутствует около 8–9 месяцев в году, а также сказывается влияние вечной мерзлоты, которая может влиять на минерализацию и загрязнение вод в период таяния.

3.2. Водные ресурсы – достаточно большие объемы, однако, крайне неравномерно распределены между регионами. Крупнейшие реки – Енисей, Лена, Обь, Колыма.

4. **Пространственные и рекреационные ресурсы:**

4.1. Территория и акватория: ключевой ресурс для развития транспортной инфраструктуры – Северный морской путь и размещения объектов по добыче полезных ископаемых. Северный морской путь является не только национальной транспортным маршрутом для вывоза ресурсов, но и как перспективным международным транзитным коридором между Европой и Азией.

4.2. Рекреация – уникальные ландшафты, возможность развития этнографического туризма, однако, развитие ограничено суровыми климатическими условиями и отсутствием возможности масштабного развития инфраструктуры.

Для количественной оценки масштаба и значимости минерально-сырьевого сектора Арктики в рамках национальной экономики важным является рассмотреть объемы добычи ресурсов. В таблице ниже они отражают долю АЗРФ в общероссийской добыче ключевых полезных ископаемых и наглядно демонстрируют стратегически важную роль освоения ресурсов в данных регионах. Особенно важна их роль в сегменте редкоземельных металлов и углеводородного сырья (табл. 1).

Таблица 1. Добыча топливно-энергетических ресурсов [2]

Показатели добычи полезных ископаемых	Количественные характеристики	
	Российская Федерация	АЗРФ
Угля, млн т	398.4	7.9
Урана, тыс. т	2.9	–
Железной руды, млн т	315.3	67.1
Хромовой руды, тыс. т	466.0	480.0
Марганцевой руды, тыс. т	145.0	–
Алюминия, тыс. т	6019.0	4197.0
Меди, тыс. т	1115.5	431.5
Никеля, тыс. т	260.2	278.2
Свинца, тыс. т	330.7	–
Цинка, тыс. т	655.7	–
Олова, тыс. т	7.9	0.7
Вольфрама, тыс. т	2.8	0.01
Молибдена, т	1.9	–
Титана, тыс. т	509.0	495.0
Золота, т	462.8	29.9
Серебра, т	2563.3	231.8
Металлов платиновой группы, т	136.8	134.3
Алмазов, млн карат	38.5	14.7
Циркония, тыс. т	28.8	26.1
Редкоземельных металлов, тыс. т	130.2	118.1
Фосфора (P_2O_5), млн т	6.6	6.4
Калийных солей, млн т	9.3	–
Плавикового шпата, тыс. т	56.0	–
Цементного сырья, млн т	109.5	0.6

Анализ данных из таблицы 1 позволяет сделать вывод, что регионы Арктической зоны обладают уникальной диверсифицированной минерально-сырьевой базой.

Однако, интенсивное промышленное освоение данного потенциала сопряжено с системными экологическими последствиями. Геологоразведка, добыча и строительство инфраструктуры для освоения месторождений месторождений, а также инфраструктурных объектов вокруг них приводят к радикальной трансформации ландшафтов: формированию карьеров, отвалов, хвостохранилищ, что нарушает почвенный покров, гидрологический режим и биологический баланс тер-

риторий, а также влияет на жизнь малого коренного населения. Накопленная площадь техногенно-нарушенных земель в АЗРФ составляет порядка 280 тыс. га, основная часть которых образована именно горнодобывающей деятельностью. Эти территории теряют хозяйственную ценность и становятся устойчивыми источниками негативного воздействия на окружающую среду, что формирует долгосрочные инфраструктурные и обязательства по рекультивации, что должно учитываться в стратегиях развития региона.

Природно-ресурсный потенциал характеризуется экстремальными условиями локализации ресурсов и сложностью их освоения, что влияет на высокую стоимость их разработки и необходимости использования специфических технологий.

Исходя из этого, можно сделать вывод, что природно-ресурсный потенциал Арктики, представляет собой совокупность уже разведанных и потенциально пригодных для разработки объектов с запасами полезных ископаемых, а также биологических и водных ресурсов и условий их возможного вовлечения в хозяйственный оборот, однако, с учетом природно-климатических, географических и инфраструктурных ограничений. В отличие от ПРП в умеренных широтах, данная зона характеризуется высокой концентрацией значимых для страны и мира ресурсов, но и повышенной сложностью их освоения, что делает его неразрывно связанным с транспортной, энергетической и производственной инфраструктурой.

Особенности стратегического развития Арктики в области разработки и добычи ресурсов

Развитие данных территорий рассматривается государством как национальный и стратегический приоритет, что также отражено в правительственных инициативах и указе президента от 2020 года «Стратегия развития Арктической зоны РФ и обеспечения национальной безопасности на период до 2035 года».

Территории АЗРФ обладают огромным ресурсным потенциалом, поэтому государственная стратегия подчеркивает необходимость освоения данных ресурсов, однако, их разработка должна вестись в рамках программ устойчивого развития, что позволит обеспечить стране экономический рост и экологическую безопасность, а также повысить качество жизни населения.

Ключевыми проектами по недропользованию являются [5]:

- Расширение геологоразведки в труднодоступных районах суши и на континентальном шельфе;
- Формирование новых сырьевых центров добычи в зонах Арктики;
- Технологическая модернизация добывающих производств;
- Интеграция проектов, связанных с освоением ресурсов с транспортной и социальной инфраструктурой АЗРФ.

Также необходимо отметить, что разработка месторождений по добыче ресурсов в Арктике формируется под влиянием определенных факторов и приоритетов:

Внутренние факторы:

- Технологический суверенитет и импортозамещение. Из-за оказываемого санкционного давления часть проектов столкнулась с невозможностью реализации их в указанные сроки, все это привело к поставленной правительством задаче по созданию отечественных технологий для арктического шельфа, взамен импортных (ледостойкие платформы, сейсморазведка, оборудование для подводного бурения), а также возникает необходимость в строительстве судов ледового класса и малотоннажной СПГ-технологии.
- В рамках указанной стратегии планируется расширение перерабатывающих производств на территории российской Арктики и развитию смежных отраслей экономики.
- Предполагается реализации модели с опорными зонами, в которых будут сосредоточены объекты транспортной, социальной и энергетической инфраструктуры, что позволит развить прилегающие территории и освоить новые месторождения.
- Приоритет экологической безопасности, ликвидации накопленного экологического ущерба и внедрение наилучших доступных технологий.

Внешние факторы:

- Геополитическая конкуренция и национальная безопасность.
- Деградация многолетней мерзлоты угрожает инфраструктуре, но одновременно продлевает навигацию по СМП, снижая логистические издержки для ресурсных проектов. Стратегия развития арктических территорий должна быть адаптирована к данным изменениям.
- При условии снижения спроса на углеводороды в будущем, появляется актуальность в развитии новых проектов по добыче других полезных ископаемых.

Природно-ресурсный потенциал Арктической зоны РФ является огромным, но требующим взвешенного подхода к освоению. Его структура диверсифицирована, с явным доминированием топливных ресурсов и стратегических металлов, размещенных в крайне сложных природно-климатических условиях.

Поскольку освоение ресурсов сопряжено с высокой экологической уязвимостью местных экосистем, то возникает необходимость в усилении требований к экологическому мониторингу, рекультивации уже загрязненных земель. Развитие месторождений должно сопровождаться также созданием рабочих мест, социальной инфраструктурой и мерами поддержки коренных малочисленных народов Севера.

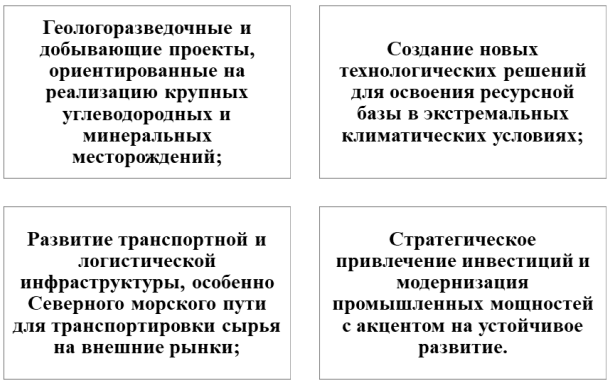


Рис. 3. Основные направления стратегического развития АЗРФ в сфере ресурсодобычи [1]

Рассмотрим ключевые перспективные проекты, реализуемые в АЗРФ (табл. 2).

Таблица 2. Ключевые проекты по разработке и добыче природных ресурсов в Арктической Зоне РФ [3]

Проект или месторождение (регион)	Вид ресурса и основной оператор	Объем добычи	Примерные инвестиции	Применяемые технологии	Транспортный путь и инфр.
ЯНАО Ямал СПГ	Природный газ (СПГ) ПАО «НОВАТЭК»	17,4 млн т СПГ/год	Около 27 млрд долларов	Криогенные технологии, модульное строительство, Суда ARC7	Порт Сабетта, СМП
ЯНАО Артик СПГ-2	Природный газ ПАО «НОВАТЭК»	До 19,8 млн т СПГ/год	Около 21 млрд долларов	Гравитационные основания, СПГ-линии, цифровые двойники	СМП, арктический флот
Красноярский край Восток Ойл	Нефть ПАО «Роснефть»	До 100 млн т/год (запланировано)	Около 10 трл рублей	Безлюдные месторождения, цифровая геология, возобновляемые источники энергии	Новый порт, трубопроводы, СМП
НАО, шельф Приразломное	Нефть ПАО «Газпром нефть»	Около 6 млн т/ год	Около 120 млрд руб.	Ледостойкая станционная платформа	Морская логистика
ЯНАО Бованенковское	Газ ПАО «Газпром»	Около 115 млрд $м^3$/год	-	Наземная добыча в зоне мерзлоты	Газотранспортная система
Красноярский крайНорильский промышленный район	Ni, Cu, Pd, Pt ПАО «Норникель»	-	-	Подземная добыча	Железнодорожное сообщение, порты Енисея
Якутия Томторское месторождение	Редкоземельные металлы, Nb Оператор не определен	-	-	Гидрометаллургия	-

Проведя анализ можно сделать вывод, что газовые проекты выделяются как доминирующее направление развития из-за высокой степени экспортной гибкости и интеграции с Северным морским путем. Проекты нового поколения, направлены на формирование арктических комплексных производственно-инфраструктурных кластеров, которые включают в себя порты, энергетику, транспорт и социальную инфраструктуру. Однако, все данные проекты сопряжены с высокой капиталоемкостью, из-за чего роль государства в них является ключевой.

Таким образом, Арктическая зона Российской Федерации имеет значительный природно-ресурсный потенциал, связанный с добычей полезных ископаемых и углеводородов, что подчеркивает необходимость использования экологически безопасных технологических решений.

Литература

1. Айдинова А.Т., Черепухин Т.Ю. Роль государства в развитии ресурсного потенциала регионов // Вестник Университета (Государственный Университет Управления). – 2010. – № 23. – С. 125–128.
2. Брехунцов А.М., Петров Ю.В. Систематизация сведений по природно-ресурсному потенциалу Ямало-Ненецкого Автономного Округа для устойчивого развития // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. География. Геология. – 2023. – № 1. – 6 с.
3. Коваленко М.С., Сибилева Е.В. Ресурсный состав Арктики, сложности добычи и перспективы ее развития. / Арктика XXI век, 2023. – с. 26–36.
4. Костылев А.А. Подходы к оценке природно-ресурсного потенциала и показатели эффективности его использования в регионе // Социально-экономические явления и процессы. – 2010. – № 3–9 с.
5. Лебедева М.А. Теоретико-методологические аспекты оценки природно-ресурсного потенциала // Журнал экономических исследований. – 2019. – Т. 5, № 3. – С. 25–35.
6. Логинов В.Г. Природно-ресурсный потенциал региона: состояние и оценка // Известия УГГУ. – 2023. – № 2 (70) – 9 с.

ASSESSMENT OF THE NATURAL RESOURCE POTENTIAL OF THE RUSSIAN ARCTIC

Ignatova D.Yu., Treyman M.G.
St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

The study presents the features of the analysis of the natural resource potential of the Arctic zone of the Russian Federation. The territorial features of their distribution are considered, and the directions of environmental impact on the Arctic environment are determined. The features of the territorial and socio-economic distribution of the regions are presented, and the assessment of organizational and economic mechanisms in the current economic conditions is carried out.

Keywords: minerals, natural resources, rational use, environmental management

References

1. Aidinova A.T., Cherepukhin T. Yu. The Role of the State in the Development of the Resource Potential of Regions // Bulletin of the University (State University of Management). – 2010. – No. 23. – Pp. 125–128.
2. Brekhuntsov A.M., Petrov Yu.V. Systematization of Information on the Natural Resource Potential of the Yamalo-Nenets Autonomous Okrug for Sustainable Development // Scientific Notes of the Crimean Federal University named after V.I. Vernadsky. Geography. Geology. – 2023. – No. 1. – 6 p.
3. Kovalenko M.S., Sibileva E.V. Resource Composition of the Arctic, Difficulties in Extraction, and Prospects for Its Development. / Arctic XXI Century, 2023. – pp. 26–36.
4. Kostylev A.A. Approaches to Assessing Natural Resource Potential and Indicators of Its Effective Use in the Region // Socio-Economic Phenomena and Processes. – 2010. – No. 3–9 p.
5. Lebedeva M.A. Theoretic and methodological aspects of the assessment of natural resource potential // Journal of economic research. – 2019. – V. 5, No. 3. – P. 25–35.
6. Loginov V.G. Natural Resource Potential of the Region: State and Assessment // Izvestiya UGGU. – 2023. – No. 2 (70). – 9 p.

Вызовы и перспективы развития сельского хозяйства в Республике Коми в 2026 году

Юдин Андрей Алексеевич,
кандидат экономических наук, директор Института агробиотехнологий им. А.В. Журавского – обособленное подразделение ФГБУН ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

Тарабукина Татьяна Васильевна,
кандидат экономических наук, научный сотрудник Института агробиотехнологий им. А.В. Журавского – обособленное подразделение ФГБУН ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

В статье рассматриваются вызовы и перспективы развития сельского хозяйства в Республике Коми, анализируется статус «арктического форпоста» и важность его получения на законодательном уровне, что окажет положительное влияние на агропромышленный комплекс в Северном регионе России. В работе приведены рекомендации с целью повысить уровень сельского хозяйства в республике.
Цель работы — проанализировать вызовы и перспективы развития сельского хозяйства в Республике Коми в 2025 году.
Новизна и степень изученности вопроса заключаются в систематизации данных по вызовам и перспективам развития сельского хозяйства в Республике Коми в 2025 году, что удалось осуществить через призму анализа и систематизации данных за 2025 год, предложения рекомендаций по улучшению уровня сельского хозяйства, что не упоминалось ранее в других научных работах.
Методами данной работы является сравнительный и системный анализы и синтез полученных данных.

Ключевые слова: Республика Коми, сельское хозяйство, молочное производство, оленеводство, «арктический форпост», государственная поддержка, инвестирование.

Статья подготовлена в рамках государственного задания «Научно-обоснованная стратегия устойчивого развития отрасли животноводства Республики Коми в условиях цифровой трансформации, новые способы профилактики и терапии заболеваний незаразной этиологии, улучшение существующих и создание новых конкурентоспособных генотипов и кроссов с применением физиолого-генетических маркеров (FUUU-2026–0009)», регистрационный номер НИОКР 1023032700053–8–4.2.1

Введение

В современном цифровом мире развитие сельского хозяйства продолжает играет одну из ключевых ролей. Рассматривая развитие сельского хозяйства в Республике Коми в 2025 году, отметим активную реализацию новых национальных проектов (2025–2030) и их адаптацию к суровым условиям Крайнего Севера. Обратим внимание, что Северный регион имеет экстремальный климат, сложную логистику в зависимости от специфических условий республики, высокую экологическую чистоту. Следует указать, что Республика Коми имеет высокие шансы официально обладать статусом «арктического форпоста» в рамках обеспечения продовольственной безопасности на юридическом уровне в законодательстве РФ, в данный момент термин используется в стратегическом, политическом и экономическом смысле в связи с тем, что [10; 12]:

- часть территории Республики Коми официально включена в Арктическую зону Российской Федераци. Согласно Федеральному закону от 13.07.2020 г. № 193-ФЗ, к Арктике относятся четыре муниципалитета республики: городской округ Воркута, городской округ Инта, городской округ Усинск, муниципальный район Усть-Цилемский, что обеспечивает республике особые привилегии на федеральном уровне в виде налогового режима для резидентов Арктики и участие в мегапроектах по развитию Крайнего Севера;
- стратегическое значение термина «форпоста» заключается в следующем:

1) Республика Коми представляет собой старейший промышленный район освоения Севера. Усинск –«нефтяная столица», Воркута – стратегический источник коксующегося угля, т.е. данная территория является тыловой базой, которая обеспечивает ресурсами всю Российскую Федерацию и ее арктические проекты;

2) Республику Коми называют «Воротами в Арктику»: через республику проходят важнейшие транспортные артерии (железная дорога, газопроводы «Сияние Севера», «Бованенково – Ухта»). Проект строительства магистрали Белкомур и железнодорожных выходов к порту Индига делает данный регион важным логистическим звеном между центром России и Северным морским путем;

- 3) в Республике Коми создана мощная производственная инфраструктура с целью дальнейшего продвижения России в глубь Арктики;
- Глава Республики Коми Ростислав Гольдштейн и региональное правительство в своих докладах федеральному центру (включая подготовку к 2025–2026 годам) часто используют формулировку «Коми – опорный регион Арктики» или «арктический форпост», что подтверждает роль республики как территории, где живут люди, работают крупные предприятия и обеспечивается национальная безопасность на северных рубежах;
- в рамках новых национальных проектов статус республики как арктического форпоста усиливается за счет развития медицины (Воркута планируется как один из опорных арктических городов, где будет создана высокотехнологичная медицинская и спасательная база (МЧС)) и научных разработок (научный центр УрО РАН активно занимается вопросами «арктической медицины» и адаптации техники к низким температурам).

Присуждение официального статуса «арктического форпоста» Республики Коми сможет оказать положительное влияние на развитие сельского хозяйства в Северном регионе России; вышеуказанные положения доказывают стратегическое значение форпоста в республике, политическое позиционирование, его роль в 2025–2026 годах для развития региона на юридическом уровне. Исследуя вызовы и перспективы развития сельского хозяйства в Республике Коми в 2025 году, Северный регион сталкивается с рядом проблем, связанных с климатическими условиями, инфраструктурными ограничениями, демографическими проблемами, оказывая негативное влияние и на получение статуса «арктический форпост». Исходя из вышепредставленной информации, актуальность исследования вызовов и перспектив развития сельского хозяйства в Республике Коми в 2025 году не вызывает сомнений.

Цель работы – проанализировать вызовы и перспективы развития сельского хозяйства в Республике Коми в 2025 году.

Новизна и степень изученности вопроса заключаются в систематизации данных по вызовам и перспективам развития сельского хозяй-

ства в Республике Коми в 2025 году, что удалось осуществить через призму анализа и систематизации данных за 2025 год, предложения рекомендаций по улучшению уровня сельского хозяйства, что не упоминалось ранее в других научных работах.

Методами данной работы является сравнительный и системный анализы и синтез полученных данных.

Материалы и методы исследования

В данной работе рассматриваются вызовы и перспективы развития сельского хозяйства в Республике Коми в 2025 году, в связи с этим в статье удалось изучить Федеральный закон от 13.07.2020 г. № 193-ФЗ [10], охарактеризовать труды отечественных авторов: В.Т. Водянникова [1], А.Г. Германовича [2], А.В. Горбатова [3], А.Е. Даниловой [4], Ю.А. Иванова [5–7], Д.Н. Русовой [8], Т.В. Тарабукиной [9], А.С. Щербаковой [11], А.А. Юдина [13–15], в которых удалось изучить эффективность цифровизации крупнотоварного молочного скотоводства, стратегические направления развития молочного скотоводства, современное состояние и проблемы отрасли, повышение эффективности производства молока в северных районах на основе цифровизации отрасли, прогноз развития молочно-продуктового подкомплекса Северного региона (на примере Республики Коми); проанализировать важность продовольственной безопасности России в современных условиях; выделить государственную поддержку оленеводства на крайнем Севере; рассмотреть устойчивое развитие аграрного сектора Северного региона как важнейшее направление обеспечения продовольственной безопасности и специфику цифровизации аграрного сектора и экономики Северного региона; вычленить стратегические цели и приоритеты технологического развития АПК Республики Коми в настоящее время; проследить формирование механизма и современное развитие агропромышленного комплекса государственно-частного партнерства в сельском хозяйстве Северной республики.

Результаты и обсуждения

Ссылаясь на проведенный анализ изученных научных трудов А.А. Юдина [13–15], предпримем попытку и представим детальный анализ вызовов и перспектив развития АПК Республики Коми на 2025 год:

1. Ключевой проблемой выявлена высокая себестоимость продукции, что заключается в следующей проблеме: длительный стойловый период (до 240 дней в году) требует огромных затрат на корма, электроэнергию и отопление. В качестве вызова в 2025 году стоит указать на рост тарифов на энергоносители и горюче-смазочные материалы, что заставляет аграриев Республики Коми искать способы радикального повышения энергоэффективности ферм.

2. Проблема дефицита квалифицированных кадров состоит в том, что происходит отток молодежи из сельских районов (Усть-Куломский, Ижемский, Корткеросский) в города и на вахтовую работу в нефтегазовый сектор. В качестве вызова в 2025 году выделим внедрение цифровых решений, что требует специалистов нового профиля (агроинженеров, IT-генетиков), которых в регионе критически мало.

3. Проблемой логистической разобщенности являются огромные расстояния между производственными базами и рынками сбыта, труднодоступность отдаленных населенных пунктов в период распутицы. В качестве вызова в 2025 году стоит указать на необходимость создания сети мобильных пунктов заготовки и первичной переработки (особенно для дикоросов и оленеводства).

4. Важно вычленить биологические риски и кормопроизводство, что напрямую зависит от короткого вегетационного периода в связи с тем, что Северный регион сильно зависит от завозных комбикормов. В качестве вызова в 2025 году отметим важность ускорить внедрение скороспелых сортов трав и зерновых, адаптированных к условиям Севера.

Далее рассмотрим перспективные направления и точки роста, что удалось осуществить благодаря анализу научных трудов В.Т. Водянникова [1], А.Г. Германовича [2], А.В. Горбатова [3], А.Е. Даниловой [4], Ю.А. Иванова [5–7], Д.Н. Русовой [8], Т.В. Тарабукиной [9], А.С. Щербаковой [11]:

1. Модернизация молочного животноводства, ее перспективой развития является строительство и реконструкция животноводческих комплексов с элементами роботизированного доения с целью возмещения дефицита кадров. Цель данной перспективы состоит в повышении продуктивности северного стада за счет геномного отбора и автоматизации кормления.

2. Цифровизация и «Умные фермы». В данном случае перспектива состоит во внедрении систем мониторинга животных (IoT-датчики жвачки и активности) и «цифровых двойников» полей. Использование БПЛА для мониторинга оленьих пастбищ и оценки состояния мелиорированных земель приветствуется с целью повышения уровня сельского хозяйства.

3. Развитие глубокой переработки оленеводства, его перспективой является переход от экспорта туш к производству продукции с высокой добавленной стоимостью: деликатесов, БАДов из эндокринного сырья (пантокрин), выделки кож. Стоит выделить, что использование преференций Арктической зоны РФ для привлечения инвестиций в ПСК «Оленевод» и другие хозяйства.

4. Кластер дикоросов и органической продукции. В данном случае перспектива состоит в огромном потенциале сбора и переработки ягод (морошка, клюква, черника) и грибов. Обратим внимание на создание сертифицированных органических производств, ориентированных на премиальный сегмент крупных городов России.

5. Государственная поддержка в рамках Национальных проектов. Необходимо подчеркнуть активное участие в проекте «Комплексное развитие сельских территорий». В 2025 году в Республике Коми сосредоточено внимание на строительстве жилья для специалистов АПК и благоустройстве сельских агломераций с целью снизить отток молодого поколения.

Исходя из вышепредставленных вызовов и перспектив развития сельского хозяйства, предпримем попытку и выделим рекомендации для стратегии развития региона в рамках сельского хозяйства:

- системное инвестирование в мелиорацию и восстановление заброшенных земель в южных районах республики (Прилузский, Сысольский) для создания собственной надежной кормовой базы;
- кооперация агробизнеса с Сыктывкарским лесным институтом и агротехникумами, что позволит создать базовые кафедры прямо на предприятиях;
- брендирование «Северное – значит качественное», что позволит продвигать продукцию под единым брендом «Сделано в Коми», делать акцент на экологичности и уникальных диетических свойствах северных продуктов.

Вывод

Подводя итоги исследования, отметим, что в работе удалось проанализировать вызовы и перспективы развития сельского хозяйства в Республике Коми, а также предложить рекомендации для их улучшения.

Литература

1. Водянников В.Т. Эффективность цифровизации крупнотоварного молочного скотоводства // Техника и технологии в животноводстве. 2025. Т. 15. № 1. – С. 94–101.

2. Германович А.Г., Чемодин Ю.А., Шевченко Т.В. Повышение эффективности производства молока в северных районах на основе цифровизации отрасли // Московский экономический журнал. 2023. № 3. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-proizvodstva-moloka-v-severnyh-rayonah-na-osnove-tsifrovizatsii-otrasli (дата обращения: 02.01.2026).

3. Горбатов А.В., Горбатова О.А. Продовольственная безопасность России: состояние, угрозы и направления ее обеспечения в современных условиях // Вестник Академии знаний. 2024. № 6 (65). – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/prodovolstvennaya-bezopasnost-rossii-sostoyanie-ugrozy-i-napravleniya-ee-obespecheniya-v-sovremennyh-usloviyah (дата обращения: 02.01.2026).

4. Данилова А.Е. Государственная поддержка оленеводства на крайнем Севере // МНИЖ. 2022. № 4–4 (118). – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-podderzhka-olenevodstva-na-kraynem-severe (дата обращения: 02.01.2026).

5. Иванов, Ю.А. Стратегические направления развития молочного скотоводства / Ю.А. Иванов // Техника и технологии в животноводстве. 2022. № 2(46). – С. 18–23. DOI 10.51794/27132064–2022–2–18. EDN BYHERR.

6. Иванов В.А. Устойчивое развитие аграрного сектора Северного региона как важнейшее направление обеспечения продовольственной безопасности // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2021. № 4. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-agrarnogo-sektora-severnogo-regiona-kak-vazhneyshee-napravlenie-obespecheniya-prodovolstvennoy-bezopasnosti (дата обращения: 02.01.2026).

7. Иванов В.А. Специфика цифровизации аграрной экономики Северного региона // Аграрная наука на Севере – сельскому хозяйству. 2024. № I. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-tsifrovizatsii-agrarnoy-ekonomiki-severnogo-regiona (дата обращения: 02.01.2026).

8. Русова, Д.Н. Современное состояние и проблемы отрасли молочного скотоводства в Российской Федерации / Д.Н. Русова // Моло-

дой ученый. 2022. № 51 (446). – С. 327–329. – Режим доступа: https://moluch.ru/archive/446/98168. (дата обращения: 02.01.2026).

9. Тарабукина Т.В. Прогноз развития молочно-продуктового подкомплекса северного региона (на примере Республики Коми) // Московский экономический журнал. 2020. № 6. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/prognoz-razvitiya-molochno-produktovogo-podkompleksa-severnogo-regiona-na-primere-respubliki-komi (дата обращения: 02.01.2026).

10. Федеральный закон от 13.07.2020 г. № 193-ФЗ. О государственной поддержке предпринимательской деятельности в Арктической зоне Российской Федерации. – Режим доступа: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45677 (дата обращения: 02.01.2026).

11. Щербакова А.С., Иванов В.А. Специфика и направления цифровизации аграрного сектора северного региона // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2024. № 2. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-i-napravleniya-tsifrovizatsii-agrarnogo-sektora-severnogo-regiona?ysclid=mjzmmynzkl72270475 (дата обращения: 02.01.2026).

12. Экспертный центр ПОРА. Правительство Коми намерено развивать Воркуту как опорный город Арктики и диверсифицировать её экономику. – Режим доступа: https://goarctic.ru/work/pravitelstvo-komi-namereno-razvivat-vorkutu-kak-opornyy-gorod-arktiki-i-diversifitsirovat-eye-ekonom/?ysclid=mjzteju9aa547277146 (дата обращения: 02.01.2026).

13. Юдин А.А., Тарабукина Т.В. Стратегические цели и приоритеты технологического развития АПК Республики Коми в настоящее время // Финансовые рынки и банки. 2025. № 3. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-tseli-i-prioritety-tehnologicheskogo-razvitiya-apk-respubliki-komi-v-nastoyaschee-vremya (дата обращения: 02.01.2026).

14. Юдин, А.А. Формирование механизма государственно-частного партнерства в сельском хозяйстве г. Коми / А.А. Юдин, Т.В. Тарабукина, А.В. Облизов // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2022. № 1(33). – С. 104–110. DOI 10.24151/2409–1073–2022–1–104–110. EDN SJKDKE.

15. Юдин А. А., Тарабукина Т.В., Саенко И.С. Современное развитие агропромышленного комплекса северного региона России на основе государственно-частного партнерства // Известия Коми научного центра УрО РАН. 2022. № . 6. – С. 101–108.

CHALLENGES AND PROSPECTS FOR AGRICULTURAL DEVELOPMENT IN THE KOMI REPUBLIC IN 2025

Yudin A.A., Tarabukina T.V.
Ural Branch of the Russian Academy of Sciences

This article determines the challenges and prospects for agricultural development in the Komi Republic. It analyzes the status of an «Arctic outpost» and the importance of obtaining it at the legislative level which will have a positive impact on the agro-industrial complex in Russia's northern region. The paper also provides recommendations for improving the republic's agricultural sector.

The purpose of this work is to analyze the challenges and prospects for agricultural development in the Komi Republic in 2025.

The novelty and comprehensiveness of this study lie in the systematization of data on the challenges and prospects for agricultural development in the Komi Republic in 2025 which was achieved through the analysis and systematization of data for 2025, and the proposal of recommendations for improving agricultural development which have not previously been discussed in other scientific works.

The methods used in this paper include comparative and systemic analysis and synthesis of the data obtained.

Keywords: Komi Republic, agriculture, dairy production, reindeer herding, «Arctic outpost», government support, investment.

References

1. Vodyannikov V.T. Efficiency of digitalization of large-scale dairy cattle farming // Equipment and technologies in animal husbandry. 2025. Vol. 15. No. 1. – P. 94–101.

2. Germanovich A.G., Chemodin Yu.A., Shevchenko T.V. Increasing the efficiency of milk production in northern regions based on digitalization of the industry // Moscow Economic Journal. 2023. No. 3. – Access mode: https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-proizvodstva-moloka-v-severnyh-rayonah-na-osnove-tsifrovizatsii-otrasli (date of access: 02.01.2026).

3. Gorbatov A.V., Gorbatova O.A. Food security of Russia: status, threats and directions of its provision in modern conditions // Bulletin of the Academy of knowledge. 2024. No. 6 (65). – Access mode: https://cyberleninka.ru/article/n/prodovolstvennaya-bezopasnost-rossii-sostoyanie-ugrozy-i-napravleniya-ee-obespecheniya-v-sovremennyh-usloviyah (date of access: 02.01.2026).

4. Danilova A.E. State support for reindeer herding in the Far North // MNIZH. 2022. No. 4–4 (118). – Access mode: https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennaya-podderzhka-olenevodstva-na-kraynem-severe (date of access: 02.01.2026). 5. Ivanov, Yu.A. Strategic directions for the development of dairy cattle breeding / Yu.A. Ivanov // Equipment and technologies in animal husbandry. 2022. No. 2 (46). – P. 18–23. DOI 10.51794/27132064–2022–2–18. EDN BYHERR.

6. Ivanov V.A. Sustainable development of the agricultural sector of the Northern region as the most important direction of ensuring food security // Corporate governance and innovative development of the economy of the North: Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University. 2021. No. 4. – Access mode: https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-agrarnogo-sektora-severnogo-regiona-kak-vazhneyshee-napravlenie-obespecheniya-prodovolstvennoy-bezopasnosti (date of access: 02.01.2026).

7. Ivanov V.A. Specifics of digitalization of the agricultural economy of the Northern region // Agrarian science in the North – agriculture. 2024. No. I. – Access mode: https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-tsifrovizatsii-agrarnoy-ekonomiki-severnogo-regiona (date of access: 02.01.2026).

8. Rusova, D.N. Current state and problems of the dairy cattle breeding industry in the Russian Federation / D.N. Rusova // Young scientist. 2022. No. 51 (446). – P. 327–329. – Access mode: https://moluch.ru/archive/446/98168. (Accessed: 02.01.2026).

9. Tarabukina T.V. Forecast for the development of the dairy product subcomplex of the northern region (using the Komi Republic as an example) // Moscow Economic Journal. 2020. No. 6. – Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/prognoz-razvitiya-molochno-produktovogo-podkompleksa-severnogo-regiona-na-primere-respubliki-komi (Accessed: 02.01.2026).

10. Federal Law of 13.07.2020 No. 193-FZ. On state support for entrepreneurial activity in the Arctic zone of the Russian Federation. – Available at: http://www.kremlin.ru/acts/bank/45677 (Accessed: 02.01.2026).

11. Shcherbakova A.S., Ivanov V.A. Specifics and directions of digitalization of the agricultural sector of the northern region // Corporate governance and innovative development of the Northern economy: Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University. 2024. No. 2. – Access mode: https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-i-napravleniya-tsifrovizatsii-agrarnogo-sektora-severnogo-regiona?ysclid=mjzmmynzkl72270475 (date of access: 02.01.2026).

12. Expert Center PORA. The Komi government intends to develop Vorkuta as a key Arctic city and diversify its economy. Available at: https://goarctic.ru/work/pravitelstvo-komi-namereno-razvivat-vorkutu-kak-opornyy-gorod-arktiki-i-diversifitsirovat-eye-ekonom/?ysclid=mjzteju9aa547277146
(Accessed: 02.01.2026).

13. Yudin A.A., Tarabukina T.V. Strategic goals and priorities for technological development of the agro-industrial complex of the Komi Republic at present // Financial markets and banks. 2025. No. 3. – Access mode: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskie-tseli-i-prioritety-tehnologicheskogo-razvitiya-apk-respubliki-komi-v-nastoyaschee-vremya (date of access: 02.01.2026).

14. Yudin, A.A. Formation of a public-private partnership mechanism in agriculture of the city of Komi / A.A. Yudin, T.V. Tarabukina, A.V. Oblizov // Economic and social-humanitarian studies. 2022. No. 1 (33). – P. 104–110. DOI 10.24151/2409–1073–2022–1–104–110. EDN SJKDKE.

15. Yudin A.A., Tarabukina T.V., Saenko I.S. Modern development of the agro-industrial complex of the northern region of Russia based on public-private partnership // Bulletin of the Komi Scientific Center of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences. 2022. No. 6. pp. 101–108.

Институциональные подходы к оценке параметров муниципальных услуг

Тарнавский Егор Александрович,
соискатель, кафедра экономической теории Института управления, экономики и финансов федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет»
E-mail: ksv1002@mail.ru

В статье приводится источниковедческий анализ основных методических подходов к оценке объемов муниципальных услуг, проблемы их оценки, среди которых выделяются многоплановость и сложность самих объектов оценки; специфику муниципальных образований; сложности в формализованном описании конкретной муниципальной услуги и получении достоверной исходной информации; низкий уровень заинтересованности администрации муниципального образования в выявлении объективных причин и последствий оказания муниципальных услуг; ограниченное привлечение внешних экспертов для проведения оценочных процедур. Акцентируется внимание на таких методах как оценка по интегральным показателям, балльно-рейтинговой системе расчета интегральной оценки, оценке по показателю «валового муниципального продукта» посредством исчисления весовых коэффициентов для расчета доли валовых муниципальных услуг в валовом муниципальном (территориальном) продукте, а также с применением инструментария краудсорсинга. Рассматриваются преимущества и недостатки методов оценки по методологии системы национальных счетов (СНС), метода факторного анализа и ряда других.

Ключевые слова: методические подходы, оценка, муниципальные услуги, анализ, особенности, классификация, показатели, информативность.

Институциональный подход к исследованию муниципального сектора сферы услуг логически предполагает выбор наиболее результативных с позиции предмета исследования методов оценки результативности муниципальных услуг, оказываемых муниципальными учреждениями. В этом и состоит основная содержательная характеристика деятельности органов местного самоуправления – предоставление муниципальных услуг, обеспечивающих жизнедеятельность населения муниципального образования.

Ряд экспертов [1] отмечают, что разработка и реализация методических подходов к оценке муниципальных услуг существенно осложняется тем обстоятельством, что налицо отличительные признаки государственной (муниципальной) услуги как услуги, предоставляемой органами исполнительной власти (Федеральный закон ФЗ-210) и государственной (муниципальной) социально значимой услуги как услуги, оказываемой подведомственными учреждениями и/или сторонними организациями (Федеральный закон ФЗ-83). Если для первого вида муниципальных услуг как административных услуг разрабатываются административные регламенты, то для второго вида – государственной (муниципальной) услуги как услуги, оказываемой подведомственными учреждениями и/или сторонними организациями, формируются стандарты качества. В данном случае потребителю муниципальной услуги безразлично кто оказывает ему ту или иную муниципальную услугу, главное – чтобы она была своевременной, доступной и качественной.

При этом контроль и оценку качества предоставляемой административной муниципальной услуги осуществляет заявитель (методом опроса и мониторинга), в то время как контроль и оценку качества предоставляемой социально значимой муниципальной услуги осуществляется посредством контроля выполнения задания и независимой оценки получателя услуги. Иначе говоря, если в первой случае мотивация предоставления услуги связана с обеспечением необходимого уровня качества и удовлетворенности заявителя, то во втором случае – с повышением эффективности расходов на оказание услуги или рыночный инструментарий оценки.

Все это существенно осложняет формирование методических подходов к оценке результативности муниципальных услуг.

Методическое обеспечение оценки муниципальных услуг сегодня представлено обширным спектром моделей, методов и подходов. При этом ни один из известных методов оценки муниципальных услуг не демонстрирует 100-процентного уровня их эффективности, что по вполне понятным причинам не достижимо в силу широкого набора объективных и субъективных факторов. К основным причинам недостаточной эффективности любых методик и сложности процедур оценки муниципальных услуг необходимо отнести, прежде всего:

– многоплановость и сложность самих объектов оценки – муниципальных услуг – как в качественных, так и в количественных параметрах;

– тесную зависимость муниципальных услуг от факторов окружающей среды, как политических, так и социально-экономических, когда параметр оценки может значительно меняться в течении короткого периода времени, что существенно затрудняет формирование накопительной статистической базы для проведения оценки;

– специфику муниципальных образований, выражающаяся в различных социально-экономических потенциалах, составе административно-территориальных единиц, значительно усложняет сопоставительную оценку эффективности (результативности) оказываемых ими муниципальных услуг.

– сложности в формализованном описании конкретной муниципальной услуги, оказываемой на территории конкретного муниципального образования;

– сложности в получении достоверной исходной информации о количественных и качественных характеристиках оказываемой муниципальной услуги;

– сложности в оценке муниципальной услуги по множеству факторов в силу их разнонаправленности действия, что особенно присуще целому ряду муниципальных услуг, относящихся к качеству жизни населения муниципального образования;

– низкий уровень заинтересованности администрации муниципального образования в выявлении объективных причин и последствий оказания муниципальных услуг, выражающийся в крайне редком применении метода оценки по прецедентам;

– ограниченное привлечение внешних (независимых) экспертов для проведения оценочных процедур.

Перечисленные причины относительно низкой эффективности любых методик и сложности процедур оценки муниципальных услуг обусловлены тем, что методический подход к каждом конкретном случае требует глубокой аналитической, исследовательской, информационной и организационной деятельности, которые с объективной необходимостью требуют системных, а не фрагментарных, ситуационных подходов.

В этой связи ряд специалистов [2] предлагают использовать методику интегральных показателей, однако которая несет в себе риск переоценки количественных параметров муниципальной услуг в ущерб ее качественным характеристикам. Для преодоления этого недостатка целесообразно использовать качественные и относительные показатели, которые отражают более реалистичную картину меняющихся условий. К методике интегральных показателей относится модель оценки муниципальных услуг «затраты-результат», которая позволяет оценить результативность услуги с позиции ее финансовой, трудовой, технологической затратности.

Значительное место в системе методов оценки муниципальных услуг занимает метод оценки удовлетворенности качеством муниципальных услуг. Исследованию этого метода посвящено достаточно большое количество публикаций [3], рассматривающих этот метод как инструмент мониторинга качества и доступности муниципальных услуг, «обратной связи» с населением, получающим эти услуги. Данный подход является наиболее информативным и продуктивным, что послужило его распространению среди исследовательских и контролирующих организаций. Данный метод посредством мониторинга опросов населения муниципальных образований позволяет оценить востребованность населением муниципальных услуг, степень удовлетворенности качеством получаемых муниципальных услуг, количество обращений, стоимость услуги, время ее ожидания, сроки оказания муниципальной услуги и многое другое. Оценочные параметры данного метода строятся на двух подходах, первый из которых связан с опросами населения разных возрастных категорий, что позволяет использовать «эффект прецедента» и выявлять проблемные места в процессе оказания данной муниципальной услуги. Второй подход связан с анализом ресурсного потенциала муниципальных учреждений, оказывающих муниципальные услуги, что позволяет более объективно оценить ресурсы организаций, оказывающие эти услуги.

Среди методических подходов к оценке результативности и качества предоставляемых муниципальных услуг помимо уровня удовлетворенности потребителей услуг значительное внимание ряд исследователей уделяют методике балльно-рейтинговой системе расчета интегральной оценки [4], другие предлагают акцентировать внимание на показателе «валового муниципального продукта» [5] и применении инструментария краудсорсинга [6].

Анализ экономической литературы по проблемам оценки муниципальных услуг показывает, что ряд авторов акцентируют внимание на исследовании отдельных показателей, по их мнению, в наибольшей степени характеризующих результативность и качество предоставляемых муниципальных услуг. Так, С.Н. Силина с группой авторов во главу угла ставят показатель «доли граждан, имеющих доступ к получению государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна», который в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» [7] должен составлять к 2015 г. не менее 90%». Не умаляя значимости данного показателя, его никак нельзя абсолютизировать в системе методов оценки муниципальных услуг хотя бы в силу того, что оценка ресурсного потенциала муниципальных образований для оказания услуг является более значимым и первостепенным.

Особое внимание при исследовании муниципальных услуг ряд авторов уделяют стоимостным параметрам муниципальных услуг и методам их управления [8]. Стоимость муниципальных услуг представляется как один из основных инструментов принятия управленческих решений, что ставит их в доминирующее положение в процессе повышения качества муниципальных услуг.

Достаточно значимым направлением исследований муниципальных услуг является использование методов определения валового территориального (муниципального) продукта и посредством исчисления весовых коэффициентов производится расчет доли валовых муниципальных услуг в валовом муниципальном (территориальном) продукте. Данное направление является достаточно перспективным с точки зрения сравнительной оценки объемов муниципальных услуг в динамике и в разрезе муниципальных образований для сопоставления их в целях определения эффективности работы органов муниципальной власти.

В экономической литературе доминирует ряд направлений исследования методов определения валового муниципального продукта, включающего в себя валовой объем муниципальных услуг. Основные направления исследований и их авторы представлены в таблице 1.

Таблица 1. Классификация методических подходов к оценке валового территориального (муниципального) продукта

Авторы	Основные характеристики	Недостатки
Глинский В.В., Игнатова Т.В., Пуляевская В.Л., Гаджиев Ю.А., Колечко Д.В.	Оценка ВМП по объемам производственных ресурсов по методологии системы национальных счетов (СНС) на основе укрупненных секторов экономической деятельности	Не учитывает объемы товаров и услуг, произведенных сторонними (нерезидентами) предприятиями и организациями в данном муниципальном образовании
Макаров В.А., Глазырин М.Н., Силинцев В.С., Набиев А.М. Лопатин А.А., Ижгузина Н.Р.	Оценка ВМП на основе оценки доли в ВРП и влияния факторов производства на социальное и экономическое развитие муниципальных образований на основе функции Кобба-Дугласа	Не позволяет достоверно оценить количественные и качественные параметры объема валового муниципального продукта и его реальный вклад в экономику региона вследствие двойного счета
Колдомова Н.В., Чемезова Е.Ю., Шевандрин А.В.	Результирующий метод – оценка формируется на основе федеральной статистической базы по муниципальным образованиям	Не соответствует методологии системы национальных счетов (СНС), что искажает расчеты объемов валового муниципального продукта, двойной счет
Гутникова Е.А., Чекавинский А.Н.,	Сокращенная форма оценки по методологии системы национальных счетов (СНС)	Низкий уровень достоверности определения валового муниципального продукта
Дмитриев М.Э., Чистяков П.А., Ромашина А.А., Гриценко С.В., Кричавский К.В., Гафарова Е.А.	Расчет объема валового муниципального продукта на основе показателей производительности, как выручки на одного занятого	Не учитывает преимущества методологии системы национальных счетов (СНС), отсутствие необходимой информации
Криничанский К.В., Урнау А.В.	Метод факторного анализа на основе двух показателей – численность занятых и объем инвестиций в основной капитал муниципального образования	Зависимость результатов от выбора шкалы измерения, высокая доля приблизительных данных и результатов, относительно низкая достоверность

Источник: составлено автором на основе дополнения и уточнения публикации [9]

Наибольшую сложность среди методов оценки муниципальных услуг представляют методы использования обобщающих характеристик, оценивающих вклад муниципальных услуг конкретного муниципального образования в валовой территориальный продукт региона. Термин валового территориального (муниципального) продукта (ВМП), как обобщающего показателя, отражающего уровень эффективности муниципальной экономики, впервые был введен в научный экономический оборот М. Глазыриным и В. Макаровым [10], под которым они понимали величину вновь созданной стоимости товаров и услуг, произведенных на территории муниципального образования и определяемую расчетным образом как разницу между объемом выпуска товаров и услуг и промежуточным потреблением.

В настоящее время проведено достаточно много научных исследований по изучению методических подходов к определению величины ВМП и термин «валовый территориальный продукт» зачастую подменяют термином «валовый муниципальный продукт», которые будем считать тождественными.

До настоящего времени в отечественной научной литературе отсутствует единая общепринятая методика оценки величины ВМП, что обусловлено отсутствием необходимого объема доступной и достоверной статистической информации на муниципальном уровне. Макроэкономические показатели по муниципальным образованиям определяются органами статистики на основе выборочных обследований, что существенно снижает их достоверность и порождает различные методики поиска путей достоверной оценки этого феномена.

Е.А. Гафарова [11] из Института социально-экономических исследований Уфимского научного центра РАН рекомендует для оценки ВМП использовать отношение показателя ВРП к численности занятых в регионе, скорректированное на численности занятых в муниципальном образовании и соотношение средней заработной платы по муниципальному образованию и региону. Однако данная оценка не учитывает

отраслевую специализацию муниципального образования, что для использования этой методики для оценки валового объема муниципальных услуг не является критичным.

Пуляевская В.Л. [9] определяет валовый муниципальный продукт как обычную сумму вновь созданных стоимостей, произведенных зарегистрированными на территории муниципального образования предприятиями и организациями. Однако адаптировать данные подходы к оценке объема муниципальных услуг, оказанных на территории данного муниципального образования, достаточно сложно, так как они включают объемы добавленной стоимости, произведенной как резидентами, так и сторонними организациями на территории данного муниципального образования, а также объемы промышленного производства, объемы производства агропромышленного комплекса, строительства и ряд других отраслей, не входящих в классификационный перечень муниципальных услуг.

В связи с чем ряд исследователей определяет валовый муниципальный продукт как «сумму чистых налогов на продукты и добавленных стоимостей всех товаров и услуг, произведенных экономическими агентами на территории муниципального образования» [12]. При этом определение валового муниципального продукта основано на оценке валовой добавленной стоимости муниципального образования через посредство показателей производительности, которая определяется как выручка на одного занятого в разрезе отраслевой структуризации. Этот методический подход позволяет сформировать типологизацию муниципальных образований по экономической специализации, а также оценить их ресурсный потенциал экономического развития. По данным авторов методика оценки валовой добавленной стоимости позволяет обеспечить почти 100% репрезентативность данных по промышленным предприятиям и 70–90% по предприятиям и организациям сферы услуг.

Однако данный подход не позволяет с достаточно высокой степенью достоверности вычленить валовый объем муниципальных услуг конкретного муниципального образования, так как не дает возможности использовать метод агрегирования для исключения объемов промышленного производства, АПК, строительства и ряда других отраслей, напрямую не оказывающих индивидуальных или коллективных видов муниципальных услуг, но несомненно косвенно оказывающих влияние на оказание муниципальных услуг с неограниченным потребительским пользованием (автомобильные и железные дороги, электрические и газовые сети, водоснабжение и многое другое).

Так, метод факторной оценки основан на идентификации производственных факторов (труд, земля, капитал) и позволяет методом прямого счета оценивать уровень развития экономики муниципального образования. Данный метод основан на тесной взаимосвязи валового территориального (муниципального) продукта и валового регионального продукта (ВРП), который представлен как функция (Кобба-Дугласа), зависящая от количества используемых факторов производства и их предельной производительности [13].

Метод факторной оценки использовала при оценки ВМП другая группа авторов [14], которые предложили не использовать метод прямого счета, а остановиться только на двух характеристиках экономики муниципальных образований – численности занятых и объеме инвестиций в основной капитал, что позволило на этой основе выделить доли муниципалитетов в ВРП с применением производственной функции Кобба-Дугласа. Важное значение для целей проводимого нами исследования является тот факт, что в рассматриваемой методике представляется возможным доказать, что распределение муниципалитетов по уровню среднего подушевого ВМП отличается от уровня среднего подушевого ВРП. Это подтверждает наше предположение о том, что ВМП является более достоверной характеристикой уровня и качества жизни населения региона по сравнению с показателем ВРП, который в наибольшей степени отражает динамику и тенденции в этом процессе. Аналогичное предположение обозначено в цели и задачах проводимого нами исследования валовых муниципальных услуг (ВМУ), как наиболее репрезентативному показателю качества жизни населения муниципалитетов.

Д.В. Колдомова [15] предлагает определять валовой муниципальный продукт как результирующую сумму отгруженных товаров, работ и услуг, произведенных собственными силами муниципального образования; оборот розничной торговли на территории муниципалитета; оборот общественного питания на территории муниципалитета; объем платных услуг населению муниципалитета; объем бытовых услуг населению муниципалитета; объем производства сельскохозяйственных организаций. Однако данный метод имеет значительные недостатки, которые выражаются в том, что это результирующий метод не учитывает услуги образования и здравоохранения, оказанные населению муниципалитета, объем услуг социальной поддержки и льгот, услуг жилищно-коммунального хозяйства, оказанных населению муниципалитета, а также обширный объем государственных и муниципальных услуг индивидуального порядка по запросам населения муниципалитета. Наличие двойного счета, отсутствие необходимой информации по территориям региона, неполнота охвата хозяйствующих субъектов делает эти методы нерепрезентативными и недостоверными.

Достаточно трудоемкую и громоздкую методику расчета валового муниципального продукта представляет группа авторов под руководством Ю.А. Гаджиева, которые главным ее достоинством считают полноту охвата институциональных единиц и высокий уровень достоверности результатов [16]. Предлагаемый алгоритм расчета валового муниципального продукта (ВМП) базируется на определении валовой добавленной стоимости (ВДС) как главной его составляющей, формируемой в сфере нефинансовых компаний, секторе государственного управления, секторе домашних хозяйств и секторе некоммерческих организаций, обслуживающих домашние хозяйства. Иначе говоря, ВМП определяется как совокупность ВДС товаров и услуг, произведенных хозяйствующими субъектами, являющимися резидентами муниципального образования.

Из объемов ВМП исключаются услуги и работы, проводимые на территории муниципального образования предприятиями и организациями регионального подчинения, что нельзя считать полностью правомерным, так как построенные региональными или федеральными организациями дороги, мосты, объекты жилищно-коммунальной инфраструктуры, поликлиники и школы вполне обоснованно должны учитываться в объеме муниципальных услуг, оказываемых жителям муниципального образования и непосредственно влияющих на их качество жизни. В силу чего сама методика оценки ВМП не может быть полностью соответствовать методике оценки объемов муниципальных услуг, оказываемых населению данного муниципального образования. Это признают и сами авторы, когда констатируют, что «муниципальные образования являются открытыми экономическими системами с широкими межтерриториальными связями по всем видам ресурсов, методика расчета ВМП допускает некоторые упрощения» [16].

Безусловно предложенные методы расчета ВМП могут послужить основой для разработки методики расчета валового объема муниципальных услуг (ВМУ), которые занимают существенное место в объеме ВМП, как добавленная стоимость, создаваемая в секторах экономики муниципального образования, связанная с оказанием муниципальных услуг. Это объясняется тем, что почти 90% ВМП напрямую или косвенно связано с оказанием муниципальных услуг и работ, связанных с повышением качестве жизни населения муниципального образования.

Если допустить, что под валовым объемом территориальных (муниципальных услуг) (ВТУ) понимать агрегированный показатель совокупной величины валовой добавочной стоимости услуг, созданных и оказанных населению предприятиями и организациями на территории муниципального образования независимо от их юридической принадлежности, то методически важным является определение резидентов муниципальной сферы услуг, к которым необходимо относить все предприятия и организации, оказывающие услуги населению данного муниципального образования, независимо от того, зарегистрировано это предприятие или организация на территории данного муниципального образования или нет. Это могут быть предприятия и организации, зарегистрированные на региональном или федеральном уровне. Данное условие относится, прежде всего, к учреждениям государственного управления, здравоохранения, образования, культуры и спорта, общественного транспорта, розничной торговли и ряда других, которые могут быть регионального и федерального подчинения, но оказывающие услуги населению данного муниципального образования.

Это условие является принципиальным отличием от вышеперечисленных методик определения валового муниципального продукта, в который не входят услуги региональных и федеральных учреждений, предприятий и организаций.

Таким образом, можно заключить, что институциональный подход к исследованию муниципального сектора сферы услуг, основной характеристикой которого является акцент на клиентоориентированности и качестве этих услуг, позволяет провести анализ методического обеспечения оценки муниципальных услуг с позиций целевых ориентиров максимального и качественного удовлетворения насущных потребностей населения муниципалитетов в жизненно необходимых услугах. Анализируемые подходы и методики отражают практически весь спектр институционального оценочного инструментария валового муниципального (территориального) продукта, использование которого позволяет обосновать методы оценки валового объема муниципальных услуг, оказываемых населению в муниципальных образованиях, выявить факторы в наибольшей и в наименьшей степени влияющие на его динамику, а также провести группировки муниципальных образований по эффективности и результативности предоставления этих услуг.

Литература

1. Ануфриева А.А. Социально значимые государственные (муниципальные) услуги: понятие, признаки и стандарты качества / А.А. Ануфриева, Н.А. Липкина // Вестник Института экономики РАН. – 2021. – № 4. – С. 78–94.

2. Лубашев Е.А. Проблемы оценки эффективности деятельности исполнительных органов государственной и муниципальной власти в Российской Федерации / Е.А. Лубашев, М.В. Лукин // Государственное и муниципальное управление. – 2012. – № 4(14). – С. 99–111.

3. Акулич М.М. Мониторинг качества предоставления государственных и муниципальных услуг: методика и опыт реализации / М.М. Акулич, М.В. Батырева // Вопросы территориального развития.). – 2014. – Вып. 5 (15). – С. 1–15.; Лапин А. Методика «SERVQUAL» для оценки качества предоставления государственных и муниципальных услуг / А. Лапин, Д. Хайров // Государственная служба. – 2012. – № 3(77). – С. 30–35.; Бойков В.Э. Результаты исследования общей удовлетворенности граждан качеством государственных и муниципальных услуг / В.Э. Бойков, Е.И. Добролюбова, Н.В. Зыбуновская, А.Н. Покида, В.Н. Южаков // Социология власти. – 2012. – № 1. – С. 40–65.; Мониторинг государственных и муниципальных услуг в регионе как стратегический инструмент повышения качества регионального управления: опыт, проблемы, рекомендации / С.И. Неделько, А.В. Осташков, С.В. Матюкин, В.Н. Ретинская, И.А. Мурзина, И.Г. Кревский, А.В. Луканин, О.С. Кошевой; под общ. ред. В.В. Маркина, А.В. Осташкова. – М.: Эксклибрис-Пресс, 2008. – 321 с.

4. Родионов М.Г. Методики оценки качества предоставления государственных и муниципальных услуг / М.Г. Родионов // Вестник СИБИТа. – 2018. – № 1 (25). – С. 62–66.

5. Игнатова Т.В. Совершенствование показателей оценки эффективности деятельности местных органов власти / Т.В. Игнатова, Т.А. Киященко, М.Н. Аширова // // Научное обозрение. – 2014. – № 8. – С. 416–423.

6. Игнатова Т.В. Рыночная рационализация предоставления государственных услуг / Т.В. Игнатова, М.Н. Аширова // ФЭС: финансы, экономика, стратегия. – 2015. – № 2. – С. 30–35.

7. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 г. № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» http://www.kremlin.ru/acts/bank/35265 (дата обращения 23.06.2025).

8. Сорокина Т.В. К вопросу об управлении стоимостью государственных и муниципальных услуг / Т.В. Сорокина // Известия ИГЭА. – 2011. – № 6 (80). – 67–71.

9. Пуляевская В.Л. Валовый муниципальный продукт в оценке уровня экономического развития Республики Саха (Якутия) / В.Л. Пуляевская // Вестник НГУЭУ. – 2015. – № 4. – С. 135–144.

10. Макаров В. Новая экономическая самоорганизация муниципальных образований / В. Макаров, М. Глазырин // Экономист. – 2003. – № 4. – С. 53–60.

11. Гафарова Е.А. Валовой муниципальный продукт как показатель уровня экономического развития муниципальных образований региона (на материалах Республики Башкортостан) / Е.А. Гафарова // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2017. – Т. 10. – № 4. – С. 91–103.

12. Дмитриев М.Э. Апробация методологии оценки муниципальной добавленной стоимости / М.Э. Дмитриев, П.А. Чистяков, А.А. Ромашина // Проблемы прогнозирования. – 2020. – № 1. – С. 49–59.

13. Лопатин А.А. Совершенствование системы показателей долгосрочного прогноза социально-экономического развития региона / А.А. Лопатин, А.М. Набиев, В.С. Силинцев // Экономика. Финансы. Рынок. – 2005. – № 1. [Электронный ресурс]. URL: http://www.publications.csu.ru (дата обращения 27.08.2025).

14. Криничанский К.В. Оценка валового муниципального продукта и сравнительный анализ российских городов / К.В. Криничанский, А.В. Урнау // Региональная экономика: теория и практика. – 2014. – № 9 (336). – С. 9–22.

15. Колдомова Н.В. Разработка индикаторов качества жизни населения: опыт Новосибирской области / Н.В. Колдомова. – Новосибирск: Издательство МОФ «Сибирский Центр поддержки общественных инициатив». – 2007. – 238 с.

16. Гаджиев Ю.А. Валовой муниципальный продукт: методы расчета и применение / Д.В. Колечков, Ю.А. Гаджиев, С.А. Тимашев, М.Н. Макарова // Экономика региона. – № 4. – 2012. – С. 49–59.

INSTITUTIONAL APPROACHES TO ASSESSING MUNICIPAL SERVICES

Tarnavsky E.A.
Kazan (Volga Region) Federal University

The article provides a source-based analysis of the main methodological approaches to assessing the volume of municipal services, as well as the problems of their assessment, including the multifaceted and complex nature of the objects of assessment; the specific features of municipal entities; the difficulties in formalizing the description of a specific municipal service and obtaining reliable initial information; the low level of interest of the municipal administration in identifying the objective causes and consequences of providing municipal services; and the limited involvement of external experts in conducting assessment procedures. The article focuses on such methods as integral indicator assessment, a point-rating system for calculating an integral assessment, assessment based on the "gross municipal product" indicator by calculating weight coefficients for calculating the share of gross municipal services in the gross municipal (territorial) product, as well as the use of crowdsourcing tools. The article also discusses the advantages and disadvantages of assessment methods based on the national accounts system (NAS), factor analysis, and other methods.

Keywords: methodological approaches, assessment, municipal services, analysis, features, classification, indicators, and informativeness.

References

1. Anufrieva A.A. Socially significant state (municipal) services: concept, features and quality standards / A.A. Anufrieva, N.A. Lipkina // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. – 2021. – No. 4. – Pp. 78–94.

2. Lubashev E.A. Problems of assessing the effectiveness of the activities of executive bodies of state and municipal power in the Russian Federation / E.A. Lubashev, M.V. Lukin // State and municipal management. – 2012. – No. 4(14). – Pp. 99–111.

3. Akulich, M.M. Monitoring the Quality of Public and Municipal Services: Methodology and Implementation Experience / M.M. Akulich, M.V. Batyreva // Issues of Territorial Development.). – 2014. – Issue 5 (15). – Pp. 1–15.; Lapin, A. The SERVQUAL Methodology for Assessing the Quality of Public and Municipal Services / A. Lapin, D. Khayrov // State Service. – 2012. – No. 3(77). – Pp. 30–35.; Boykov, V.E. Results of a Study on the General Satisfaction of Citizens with the Quality of Public and Municipal Services / V.E. Boykov, E. I.

4. Rodionov M.G. Methods of assessing the quality of public and municipal services / M.G. Rodionov // Bulletin of SIBITa. – 2018. – № 1 (25). – Pp. 62–66.

5. Ignatova T.V. Improvement of indicators for evaluating the effectiveness of local authorities / T.V. Ignatova, T.A. Kiyashchenko, M.N. Ashirova // // Scientific review. – 2014. – No. 8. – Pp. 416–423.

6. Ignatova, T.V. Market Rationalization of Public Services / T.V. Ignatova, M.N. Ashirova // FES: Finance, Economics, Strategy. – 2015. – No. 2. – Pp. 30–35.

7. Decree of the President of the Russian Federation No. 601 dated May 7, 2012 "On the Main Directions for Improving the System of Public Administration" http://www.kremlin.ru/acts/bank/35265 (accessed on June 23, 2025).

8. Sorokina, T.V. On the Issue of Managing the Cost of Public and Municipal Services / T.V. Sorokina // Izvestiya IGEA. – 2011. – No. 6 (80). – 67–71.

9. Pulyayevskaya V.L. Gross Municipal Product in Assessing the Level of Economic Development of the Republic of Sakha (Yakutia) / V.L. Pulyayevskaya // Vestnik NSUEM. – 2015. – No. 4. – Pp. 135–144.

10. Makarov V. New Economic Self-Organization of Municipalities / V. Makarov, M. Glazyrin // Economist. – 2003. – No. 4. – Pp. 53–60.

11. Gafarova E.A. Gross Municipal Product as an Indicator of the Level of Economic Development of Municipalities in the Region (Based on the Materials of the Republic of Bashkortostan) / E.A. Gafarova // Scientific and Technical Bulletin of SPbSPU. Economic Sciences. – 2017. – V. 10. – No. 4. – Pp. 91–103.

12. Dmitriev M.E. Approbation of the Methodology for Assessing Municipal Added Value / M.E. Dmitriev, P.A. Chistyakov, A.A. Romashina // Problems of Forecasting. – 2020. – No. 1. – Pp. 49–59.

13. Lopatin, A.A. Improving the System of Indicators for Long-Term Forecasts of the Region's Socioeconomic Development / A.A. Lopatin, A.M. Nabiev, and V.S. Silintsev // Economics. Finance. Market. – 2005. – No. 1. [Electronic resource]. URL: http://www.publications.csu.ru (accessed on 27.08.2025).

14. Krinichansky, K.V. Estimation of the Gross Municipal Product and Comparative Analysis of Russian Cities / K.V. Krinichansky, A.V. Urnau // Regional Economics: Theory and Practice. – 2014. – № 9 (336). – P. 9–22.

15. Koldomova N.V. Development of Indicators of the Population's Quality of Life: Experience of the Novosibirsk Region / N.V. Koldomova. – Novosibirsk: Publishing House of the Siberian Center for Support of Public Initiatives. – 2007. – 238 p.

16. Gadzhiev Yu.A. Gross Municipal Product: Calculation Methods and Application / D.V. Kolechkov, Yu.A. Gadzhiev, S.A. Timashev, M.N. Makarova // Regional Economy. – No. 4. – 2012. – Pp. 49–59.

Влияние вирусного контента на ускорение жизненного цикла товаров массового спроса и образование отходов

Викторова Аделина Викторовна,
бакалавр Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, Высшая школа технологии и энергетики

Трейман Марина Геннадьевна,
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры менеджмента и права Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, Высшая школа технологии и энергетики

В исследовании представлено влияние вирусного контента и краткосрочных трендов в социальных сетях на ускорение жизненного цикла товаров массового спроса и последующее образование отходов. Проанализированы механизмы воздействия цифровых платформ на потребительское поведение, рассмотрены экологические последствия феномена «быстрой моды» и импульсивного потребления. Представлены статистические данные о росте объемов отходов, связанных с трендовым потреблением. Предложены направления решения проблемы через осознанное потребление и корпоративную ответственность производителей.

Ключевые слова: вирусный контент, жизненный цикл товара, fast fashion, отходы потребления, социальные сети, устойчивое развитие, экологический след, TikTok, циркулярная экономика.

Цифровая трансформация потребительского рынка в 2020-х годах привела к возникновению новых моделей влияния на покупательское поведение. Социальные платформы, такие как TikTok, Instagram и YouTube, стали ключевыми драйверами формирования потребительских трендов [1]. Ежедневно миллионы пользователей создают и потребляют контент, продвигающий определенные товары, что приводит к их стремительной популяризации и последующему столь же быстрому забвению.

По данным аналитических агентств, в 2024 году более 5,2 миллиарда человек активно используют социальные сети, при этом 63% представителей поколения Z совершают покупки на основе контента, увиденного в TikTok или Instagram [2]. Этот феномен получил название «вирусного маркетинга» и существенно изменил традиционные модели жизненного цикла товара.

Актуальность исследования обусловлена растущим экологическим кризисом, связанным с перепроизводством и избыточным потреблением. Индустрия моды производит 92 миллиона тонн текстильных отходов ежегодно, при этом 85% одежды попадает на свалки или сжигается [3]. Влияние вирусного контента на ускорение этих процессов требует детального научного анализа.

Цель исследования – выявить механизмы влияния вирусного контента на ускорение жизненного цикла товаров массового спроса и оценить экологические последствия в виде роста объемов отходов.

Задачи исследования:

1. Проанализировать механизмы воздействия вирусного контента на потребительское поведение;
2. Исследовать изменение жизненного цикла товаров под влиянием трендов в социальных сетях;
3. Оценить масштабы образования отходов, связанных с трендовым потреблением;
4. Предложить направления минимизации негативного экологического воздействия.

Механизмы влияния вирусного контента на потребительское поведение

Алгоритмическая амплификация трендов

Современные социальные платформы используют алгоритмы рекомендаций, которые усиливают видимость популярного контента [1]. TikTok, насчитывающий 1,9 миллиарда активных пользователей по состоянию на 2025 год, демонстрирует среднее время просмотра 95 минут в день на пользователя [4]. Алгоритм платформы создает эффект «вирусности», когда определенный товар или тренд за считанные дни охватывает миллионы потребителей.

Механизм работы следующий: пользователь создает контент с товаром → алгоритм распознает возрастающую популярность → контент рекомендуется широкой аудитории → формируется массовый спрос → производители увеличивают выпуск → через 2–4 недели тренд угасает → товар теряет актуальность [5].

Исследование McKinsey показало, что жизненный цикл трендового товара в эпоху TikTok сократился с 12–18 месяцев (характерных для 2010-х годов) до 2–6 недель [1]. Это означает шестикратное ускорение морального устаревания товаров.

Психологические триггеры импульсивного потребления

Вирусный контент активирует несколько психологических механизмов [2, 6]:

FOMO (Fear of Missing Out) – страх упустить возможность. Когда пользователь видит массовое обсуждение товара, возникает тревога остаться вне тренда. По данным исследований, 69% миллениалов и 58% представителей поколения Z испытывают FOMO при просмотре трендового контента [6].

Социальное доказательство – если миллионы людей покупают товар, он воспринимается как «правильная» покупка. Контент с хештегами типа #TikTokMadeMeBuyIt набрал более 50 миллиардов просмотров к началу 2025 года [4].

Визуальная привлекательность – короткие видео создают эмоциональную привязанность к товару за 15–60 секунд, минуя рациональный анализ необходимости покупки.

Доступность покупки – интеграция функций электронной коммерции непосредственно в социальные платформы сокращает путь от просмотра до покупки до 2–3 кликов [5].

Феномен «микротрендов»

Если раньше тренды в моде и товарах массового спроса развивались в течение сезонов или лет, то в эпоху TikTok возникли «микротренды» – краткосрочные всплески популярности конкретных товаров длительностью 2–8 недель [1]. Примеры 2023–2024 годов: «Stanley Cup» – термокружки, ставшие вирусными на 6 недель, «Pleated mini skirts» – плиссированные юбки, популярные 4 недели, «Gua sha stones» – массажные камни, тренд 3 недели, «Lip oil» – масла для губ определенных брендов, тренд 5 недель.

Каждый такой микротренд генерирует миллионы продаж, за которыми следует столь же массовый отказ от товара после угасания тренда [7].

Ускорение жизненного цикла товаров под влиянием трендов

Трансформация модели жизненного цикла товара

Классическая модель жизненного цикла товара (внедрение → рост → зрелость → упадок) существенно изменилась под влиянием вирусного маркетинга [1]. Современный «вирусный» жизненный цикл характеризуется:

1. Сверхбыстрое внедрение (1–3 дня): товар становится известным миллионам пользователей за считанные часы благодаря алгоритмической амплификации.
2. Взрывной рост (1–2 недели): резкий всплеск спроса, дефицит товара в магазинах.
3. Короткая зрелость (2–4 недели): пиковые продажи.
4. Стремительный упадок (1–2 недели): появление нового тренда, потеря интереса к товару.

Полный цикл составляет 5–8 недель вместо традиционных 12–36 месяцев [5].

Fast Fashion как основной бенефициар вирусных трендов

Индустрия быстрой моды наиболее эффективно использует механизм вирусных трендов. Компании типа Shein, Zara, H&M адаптировали производственные циклы под скорость трендов в TikTok [3, 7].

Статистика Shein (2024): Добавление 2000–3000 новых товаров ежедневно на платформу, производственный цикл от дизайна до продажи: 7–14 дней, 78% товаров реагируют на текущие тренды TikTok [7].

Последствия для жизненного цикла одежды наиболее наглядно проявляются в сокращении её использования. Так, согласно исследованию, среднее количество надеваний одного предмета одежды сократилось с 200 раз в 2000-е годы до 7–10 раз к 2024 году [3]. Это привело к резкому ускорению оборота вещей в гардеробе: половина одежды выбрасывается в течение первого года после покупки, а средний срок службы вещей массового сегмента снизился с 3–5 лет до 6–12 месяцев.

Электроника и гаджеты

Рынок электроники также подвержен влиянию вирусных трендов, что приводит к ускоренному моральному устареванию и сокращению жизненных циклов устройств, таких как «умные» часы, беспроводные наушники и портативные колонки [8]. Средний срок использования смартфона сократился с 4,7 лет в 2016 году до 2,8 лет в 2024 году. Беспроводные наушники заменяются в среднем каждые 18 месяцев, в то время как их проводные аналоги служили 3–4 года. Кроме того, около 40% покупок новых гаджетов совершаются не по причине их физической поломки, а вследствие желания потребителей обладать актуальной, «трендовой» моделью.

Экологические последствия: образование отходов

Текстильные отходы

Индустрия моды, будучи вторым по величине загрязнителем окружающей среды после нефтяной промышленности, представляет серьёзную угрозу экологии, и ситуация усугубляется вирусными трендами [3]. Ежегодно образуется 92 миллиона тонн текстильных отходов, при этом около 85% произведённой одежды в течение года оказывается на свалках или утилизируется сжиганием. Лишь менее 1% материалов, из которых состоит одежда, перерабатывается в новые изделия [3]. Проблему иллюстрирует и ресурсоёмкость производства: для создания одной хлопковой футболки требуется до 2700 литров воды [9].

Особую опасность представляет микропластик, выделяемый синтетическими тканями. Поскольку примерно 60% современной одежды производится из полиэстера, нейлона и акрила [3], при каждой стирке одна вещь может выделять до 700 тысяч микропластиковых волокон, попадающих в водоёмы. Ежегодно в результате стирки синтетической одежды в мировой океан поступает порядка 500 тысяч тонн микропластика [9].

Электронные отходы (e-waste)

Ускоренная замена электроники под влиянием трендов привела к критическому росту объёмов электронных отходов [8]. По данным на 2024 год, в мире ежегодно образуется 62 миллиона тонн e-waste, из которых только 17,4% перерабатывается надлежащим образом. Ожидается, что к 2030 году этот объём возрастёт до 82 миллионов тонн [8]. Данные отходы представляют значительную опасность, так как содержат токсичные вещества, включая свинец, ртуть, кадмий и бромированные огнестойкие добавки. Помимо экологического ущерба, это также ведёт к потере ценных ресурсов: ежегодная стоимость драгоценных металлов, содержащихся в неутилизированных электронных отходах, оценивается примерно в 57 миллиардов долларов [8].

Упаковочные отходы от электронной коммерции

Активное распространение вирусных трендов напрямую стимулирует рост онлайн-покупок, что, в свою очередь, ведёт к значительному увеличению объёма упаковочных отходов [10]. За период 2023–2024 годов объём доставок вырос на 28%, и каждая из них в среднем генерирует от 150 до 200 граммов упаковочного мусора. Проблема усугубляется одноразовым характером использования такой упаковки – около 85% отходов от электронной коммерции используются лишь один раз. В результате глобальный объём упаковочных отходов от онлайн-торговли превышает 4,8 миллионов тонн в год [10].

Пищевые тренды и отходы

Вирусные пищевые тренды, такие как «TikTok pasta», «Cloud bread» или «Dalgona coffee», провоцируют массовые закупки специфических ингредиентов, которые впоследствии часто не находят применения [2]. По оценкам, около 30% продуктов, приобретённых под влиянием таких трендов, в итоге выбрасываются, так и не будучи использованными. Это вносит дополнительный негативный вклад в общую проблему пищевых отходов, ежегодный объём которых в мире составляет 1,3 миллиарда тонн. Вирусные пищевые тенденции усугубляют данную проблему примерно на 3–5% [9].

Экономический аспект: «скрытые затраты» вирусного потребления

Затраты на утилизацию отходов

Возрастающие объёмы отходов, порождённых трендовым потреблением, ложатся существенным финансовым бременем на муниципальные бюджеты, связанным с их утилизацией [10]. Расходы на эти операции варьируются в зависимости от типа отходов: утилизация одной тонны текстиля обходится в 15–25 долларов, в то время как переработка тонны электронных отходов стоит уже 300–500 долларов. В глобальном масштабе ежегодные затраты на утилизацию подобных отходов превышают 200 миллиардов долларов.

Экологический след и углеродные выбросы

Производство и последующая утилизация товаров краткосрочного использования генерируют значительные объёмы парниковых газов [3, 9]. Так, индустрия моды ежегодно ответственна за выброс 1,2 миллиарда тонн CO_2-эквивалента, что составляет от 4% до 8% общемировых выбросов. Углеродный след производства текстиля также высок: на создание одного килограмма материала приходится 17–23 кг CO_2. Электронная промышленность вносит свой вклад в объёме примерно 580 миллионов тонн CO_2-эквивалента в год.

Социальные издержки

Стремление удовлетворить спрос, порождённый вирусными трендами, за счёт ускорения производственных циклов зачастую сопряжено с эксплуатацией рабочей силы [7]. В индустрии быстрой моды около 80% работников составляют женщины из развивающихся стран, чья средняя заработная плата не превышает 1–3 доллара в день. В периоды пикового спроса, вызванного вирусными трендами, рабочий день на таких производствах может достигать 14–16 часов.

Пути решения проблемы

Осознанное потребление и цифровая грамотность

Ключевым направлением является реализация образовательных кампаний, направленных на развитие критического мышления у потребителей при взаимодействии с вирусным контентом [2, 6]. Это включает обучение распознаванию маркетинговых триггеров, популяризацию концепций «капсульного гардероба» и долгосрочного использования вещей. Эф-

фективным инструментом может стать внедрение «правила 30 носок», побуждающего покупать только те вещи, которые будут использованы не менее 30 раз, а также поддержка движений вроде #SlowFashion и #ConsciousConsumption как альтернативы сиюминутным трендам.

Корпоративная ответственность производителей

Необходимо активное внедрение бизнесом принципов циркулярной экономики и расширенной ответственности производителя [3, 7]. Практическими мерами могут стать программы take-back по приёму использованной одежды и электроники, увеличение доли переработанных материалов (recycled polyester, organic cotton) в производстве, обеспечение полной прозрачности цепочек поставок и получение сертификатов, подтверждающих устойчивые практики ведения бизнеса (таких как GOTS, Fair Trade, B Corp).

Регуляторные меры

Государственное регулирование для минимизации негативного влияния [10]:

– Введение налогов на быстрое производство (Франция внедрила налог на fast fashion в 2024 году) – Обязательства по маркировке экологического следа товаров;
– Ограничения на рекламу товаров краткосрочного использования;
– Стимулирование рынка вторичной продажи (секонд-хенд, винтаж);
– Поддержка инфраструктуры переработки.

Технологические решения

Развитие технологий представляет собой значительный потенциал для перехода к устойчивому потреблению [8, 9]. К числу перспективных решений относится использование блокчейна для обеспечения прозрачности и отслеживания происхождения и экологичности товаров на всех этапах цепочки поставок. Искусственный интеллект способен оптимизировать процессы производства и логистики, что помогает минимизировать перепроизводство и связанные с ним отходы. Большую роль могут сыграть цифровые платформы, поддерживающие модели совместного потребления (sharing economy) и аренды трендовых вещей, тем самым снижая необходимость в первичном производстве. Кроме того, внедрение передовых технологий химической переработки текстиля по принципу «волокно-в-волокно» открывает возможность для создания замкнутого цикла использования материалов.

Заключение

Вирусный контент и краткосрочные тренды в социальных сетях оказывают существенное влияние на ускорение жизненного цикла товаров массового спроса, что приводит к критическому росту объемов отходов. Исследование выявило следующие ключевые закономерности:

1. Жизненный цикл товаров сократился в 6–8 раз – с 12–36 месяцев до 5–8 недель для трендовых товаров. Алгоритмические механизмы социальных платформ создают эффект массовой синхронизации потребительского поведения.

2. Индустрия fast fashion генерирует 92 миллиона тонн текстильных отходов ежегодно, при этом 85% одежды попадает на свалки в течение первого года. Вирусные тренды усугубляют проблему, стимулируя покупки товаров, которые используются 7–10 раз вместо 200 раз в традиционной модели потребления.

3. Электронные отходы достигли 62 миллионов тонн в год, при уровне переработки лишь 17,4%. Ускоренная замена гаджетов под влиянием трендов приводит к замене устройств не по техническим причинам, а из-за морального устаревания.

Эколого-экономический анализ показывает, что текущая модель «вирусного потребления» является неустойчивой и требует системной трансформации. Переход к осознанному потреблению, удлинению жизненного цикла товаров и развитию инфраструктуры переработки является критически необходимым для достижения целей устойчивого развития и минимизации экологического следа современного общества.

Литература

1. McKinsey & Company. The State of Fashion 2024: навигация в эпоху турбулентности [Электронный ресурс]. URL: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion (дата обращения: 19.12.2025).

2. Statista. Social media statistics and facts 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://www.statista.com/topics/1164/social-networks/ (дата обращения: 19.12.2025).

3. Ellen MacArthur Foundation. A new textiles economy: Redesigning fashion's future [Электронный ресурс]. URL: https://ellenmacarthurfoundation.org/a-new-textiles-economy (дата обращения: 19.12.2025).

4. Business of Apps. TikTok Revenue and Usage Statistics 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics/ (дата обращения: 19.12.2025).

5. Forbes. The TikTok Effect: How Social Media Is Changing Shopping Behavior [Электронный ресурс]. URL: https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2024/03/15/the-tiktok-effect/ (дата обращения: 19.12.2025).

6. Psychology Today. The Psychology Behind FOMO and Viral Trends [Электронный ресурс]. URL: https://www.psychologytoday.com/us/blog/digital-minds/ (дата обращения: 19.12.2025).

7. The Guardian. Fast fashion: how clothes are linked to climate change [Электронный ресурс]. URL: https://www.theguardian.com/environment/2024/fashion-climate-change (дата обращения: 19.12.2025).

8. Global E-waste Monitor 2024. United Nations University [Электронный ресурс]. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Environment/Pages/Spotlight/Global-Ewaste-Monitor-2024.aspx (дата обращения: 19.12.2025).

9. UN Environment Programme. Sustainability and Circularity in the Textile Value Chain [Электронный ресурс]. URL: https://www.unep.org/resources/report/sustainability-and-circularity-textile-value-chain (дата обращения: 19.12.2025).

10. World Economic Forum. This is how to reduce waste from e-commerce [Электронный ресурс]. URL: https://www.weforum.org/agenda/2024/01/reduce-waste-e-commerce-packaging/ (дата обращения: 19.12.2025).

THE IMPACT OF VIRUS CONTENT ON THE ACCELERATION OF THE LIFE CYCLE OF POPULAR GOODS AND WASTE MANAGEMENT

Viktorova A.V., Treyman M.G.
St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

The article explores the impact of viral content and short-term trends on social media on the acceleration of the life cycle of mass-market products and the subsequent generation of waste. It analyzes the mechanisms of digital platforms' influence on consumer behavior and examines the environmental consequences of the "fast fashion" phenomenon and impulsive consumption. The article presents statistical data on the increase in waste volumes associated with trend consumption. It also suggests ways to address this issue through conscious consumption and corporate responsibility.

Keywords: viral content, product life cycle, fast fashion, consumer waste, social media, sustainable development, ecological footprint, TikTok, circular economy.

References

1. McKinsey & Company. The State of Fashion 2024: Navigating the Age of Turbulence [Electronic resource]. URL: https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion (date of access: December 19, 2025).

2. Statista. Social media statistics and facts 2024 [Electronic resource]. URL: https://www.statista.com/topics/1164/social-networks/ (date of access: December 19, 2025).

3. Ellen MacArthur Foundation. A new textiles economy: Redesigning fashion's future [Electronic resource]. URL: https://ellenmacarthurfoundation.org/a-new-textiles-economy (date of access: December 19, 2025).

4. Business of Apps. TikTok Revenue and Usage Statistics 2024 [Electronic resource]. URL: https://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics/ (date of access: December 19, 2025).

5. Forbes. The TikTok Effect: How Social Media Is Changing Shopping Behavior [Electronic resource]. URL: https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2024/03/15/the-tiktok-effect/ (date of access: December 19, 2025).

6. Psychology Today. The Psychology Behind FOMO and Viral Trends [Electronic resource]. URL: https://www.psychologytoday.com/us/blog/digital-minds/ (date of access: December 19, 2025).

7. The Guardian. Fast fashion: how clothes are linked to climate change [Electronic resource]. URL: https://www.theguardian.com/environment/2024/fashion-climate-change (date of access: 19.12.2025).

8. Global E-waste Monitor 2024. United Nations University [Electronic resource]. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Environment/Pages/Spotlight/Global-Ewaste-Monitor-2024.aspx (date of access: 19.12.2025).

9. UN Environment Programme. Sustainability and Circularity in the Textile Value Chain [Electronic resource]. URL: https://www.unep.org/resources/report/sustainability-and-circularity-textile-value-chain (date of access: 19.12.2025).

10. World Economic Forum. This is how to reduce waste from e-commerce [Electronic resource]. URL: https://www.weforum.org/agenda/2024/01/reduce-waste-e-commerce-packaging/ (accessed: 19.12.2025).

Планирование и реализация проектов на 2026 в агропромышленном комплексе в рамках реализации национальных проектов России

Юдин Андрей Алексеевич,
кандидат экономических наук, директор Института агробиотехнологий им. А.В. Журавского – обособленное подразделение ФГБУН ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

Тарабукина Татьяна Васильевна,
кандидат экономических наук, научный сотрудник Института агробиотехнологий им. А.В. Журавского – обособленное подразделение ФГБУН ФИЦ Коми НЦ УрО РАН

В статье рассматривается важность развития агропромышленного комплекса на развитие экономики России и жизнь российских граждан. В рамках работы удалось проследить ключевые приоритетные направления для реализации аграрных отраслей, проанализировать цель и ключевые задачи национального проекта «Технологическое лидерство в продовольственных системах», проследить риски и вызовы, предложить рекомендации по улучшению планирования проектов на 2026.
Цель работы – проанализировать планирование и реализацию проектов на 2026 в агропромышленном комплексе в рамках реализации национальных проектов России.
Новизна и степень изученности вопроса заключаются в систематизации данных по планированию и реализации проектов на 2026 в агропромышленном комплексе в рамках реализации национальных проектов России, что удалось осуществить через призму анализа и систематизации данных за 2025 год, предложения рекомендаций по улучшению планирования и развития аграрной отрасли, что не упоминалось ранее в других научных работах.

Методами данной работы является сравнительный и системный анализы и синтез полученных данных.

Ключевые слова: национальный проект, агропромышленный комплекс, «Технологическое лидерство в продовольственных системах», генетика, геномная селекция, биотехнологии, искусственный интеллект.

Статья подготовлена в рамках государственного задания «Научно-обоснованная стратегия устойчивого развития отрасли животноводства Республики Коми в условиях цифровой трансформации, новые способы профилактики и терапии заболеваний незаразной этиологии, улучшение существующих и создание новых конкурентоспособных генотипов и кроссов с применением физиолого-генетических маркеров (FUUU-2026–0009)», регистрационный номер НИОКР 1023032700053–8–4.2.1

Введение

Фундаментальной целью национальных проектов России на период 2025–2030 годов является укрепление технологического суверенитета, повышение качества жизни граждан и обеспечение устойчивого роста российской экономики. Рассматривая планирование и реализацию проектов в агропромышленном комплексе (АПК) на 2026 год, отметим, что они проходят в рамках нового цикла национальных проектов: данный период характеризуется переходом от простого импортозамещения к достижению технологического лидерства и обеспечению продовольственного суверенитета [12].

Исследуя важность развития агропромышленного комплекса для российского государства, следует подчеркнуть, что высокий уровень развития аграрной отрасли представляет собой приоритет экономической политики, национальную безопасность и стратегическое выживание. Важно указать, что на сегодняшний день АПК – высокотехнологичный сектор, один из ключевых двигателей роста всей экономики Российской Федерации. Анализируя важность развития АПК в России, выделим ключевые направления, реализация которых осуществляется за счет развития аграрных отраслей:

- продовольственная безопасность и суверенитет – фундамент государственной независимости. Российская Федерация не зависит от ввоза импортной продукции в связи с возможностью самостоятельно обеспечивать российских граждан основными продуктами питания (зерно, мясо, сахар, растительное масло), что тем самым подтверждает стабильную устойчивость страны к внешним санкциям, торговым эмбарго и колебаниям мировых цен. Обратим внимание, что на сегодняшний день, в условиях геополитической нестабильности, Россия полностью контролирует собственные ресурсы продовольствия, что гарантирует социальную стабильность внутри страны [11, С. 132–139];
- экономический драйвер и экспортный потенциал выражается в том, что в России аграрная отрасль вышла на мировой уровень, доля АПК в экономике постоянно растет за счет огромного рынка сбыта для техники, удобрений, топлива и IT-услуг. Далее выделим наличие активного экспорта продовольствия: зерна, рыбы и растительных масел, что обеспечивает ключевую выручку для страны [14, С. 61–67];
- социальная стабильность и развитие территорий выражаются в том, что Россия – страна с огромными сельскими пространствами, их настоящая и будущая реализация напрямую зависит от развития аграрных отраслей. В России развитие агробизнеса оказывает влияние на снижение «опустынивания» деревень и обеспечение людей работой и достойным доходом. Благодаря развитию национальных проектов и программ по развитию сельских территорий, в села проводят газ, прокладывают дороги, обеспечивают современным оборудованием школы, проводят Интернет, что оказывает положительное влияние на качество жизни граждан, повышает уровень демографии и экономики в стране [10, С. 131–146];
- технологическое лидерство и инновации проявляются в современном агропромышленном комплексе, который является индустрией 4.0., в цифровизации за счет внедрения беспилотных систем и точного земледелия в рамках использования искусственного интеллекта, биотехнологии и генетики (развитие собственного семеноводства и племенного дела) [2, С. 516–523];
- геополитическое влияние формируется за счет роста населения на Земле: Россия обладает 10% мировых пахотных земель и огромными запасами пресной воды, является ключевым игроком, от которого зависит стабильность в Африке, Азии и на Ближнем Востоке, осуществляет поставки продовольствия, что укрепляет международный авторитет России среди стран-партнеров [7, С. 97–103];
- экология и рациональное использование ресурсов: российское государство обладает колоссальным потенциалом в сфере «зеленого» и органического сельского хозяйства, земли России меньше истощены химикатами по сравнению с Европой или Китаем, что позволяет производить экологически чистые продукты, которые ценятся во всем мире [13, С. 74–79].

Исходя из вышепредставленной информации, актуальность исследования планирования и реализация проектов на 2026 в агропро-

мышленном комплексе в рамках реализации национальных проектов России не вызывает сомнений.

Цель работы – проанализировать планирование и реализацию проектов на 2026 в агропромышленном комплексе в рамках реализации национальных проектов России.

Новизна и степень изученности вопроса заключаются в систематизации данных по планированию и реализации проектов на 2026 в агропромышленном комплексе в рамках реализации национальных проектов России, что удалось осуществить через призму анализа и систематизации данных за 2025 год, предложения рекомендаций по улучшению планирования и развития аграрной отрасли, что не упоминалось ранее в других научных работах.

Методами данной работы является сравнительный и системный анализы и синтез полученных данных.

Материалы и методы исследования

В данной работе рассматривается планирование и реализация проектов на 2026 в агропромышленном комплексе в рамках реализации национальных проектов России, в связи с этим в статье удалось охарактеризовать труды отечественных авторов: С.Х. Алихаджиева [2], А.И. Алтухова [3], Н.В. Горшковой [6], К.С. Кондакова [7], М.Ю. Лявиной [8], А.Ю. Максимова [9], И.В. Митрофановой [10], Н.П. Модебадзе [11], И.Г. Ушачев [13], В.Л. Чернонога [14], в которых удалось изучить информацию по национальным проектам, реализацию нацпроекта по технологическому обеспечению продовольственной безопасности РФ, национальным проектам как инструмент для опережающего социально-экономического развития России; исследовать особенности развития Индустрии 4.0 в АПК; проанализировать особенности обеспечения продовольственной безопасности России в условиях санкционного давления; охарактеризовать механизм реализации и перспективы развития в рамках импортозамещения, проследить агропроблемы, развитие сельских территорий Российской Федерации в новых экономических реалиях, экспортного потенциала российского агропромышленного комплекса, инновационный вектор развития отечественного АПК, современные тенденции и перспективы его развития; проанализировать продовольственную безопасность России в условиях цифровизации АПК.

Результаты и обсуждения

Анализируя стратегию новых национальных проектов в рамках АПК, обратим внимание, что в 2026 году основная работа в АПК сосредоточена вокруг нового национального проекта «Технологическое лидерство в продовольственных системах» (запуск которого состоялся в 2025 году). Выделим ключевые цели национального проекта «Технологическое лидерство в продовольственных системах» на 2026 год [1; 9]:

- увеличить объем производства продукции АПК на 25% по сравнению с предыдущими годами;
- повысить рост экспорта продукции АПК в 1,5 раза к 2030 году;
- снизить зависимость от импортных семян, племенного материала и ветеринарных препаратов.

Далее рассмотрим детальнее приоритетные направления реализации в АПК в 2026 году в России [4]:

1. Технологический суверенитет (ФНТП и НП «Технологическое лидерство»). Следует отметить, что в 2026 году намечена работа селекционно-семеноводческих центров, где приоритетом являются следующие овощи: сахарная свекла, подсолнечник, кукуруза, картофель. Главной задачей является достижение доли отечественных семян на уровне не менее 75% на внутреннем рынке. Далее выделим работу генетики и племенного дела: запланировано создание и масштабирование отечественных кроссов птицы (например, «Смена-9») и внедрение геномной селекции в молочном животноводстве. В рамках биотехнологии запланирован запуск заводов по производству незаменимых аминокислот (лизин, треонин), витаминов и ферментов для кормов с целью полностью закрыть внутренние потребности.

2. Цифровизация АПК (НП «Экономика данных»). В 2026 году цифровизация переходит из стадии накопления данных в стадию управления на основе искусственного интеллекта. Запланировано изменение в рамках Единой федеральной информационной системы земель сельскохозяйственного назначения (ЕФИС ЗСН): к 2026 году планируется завершение полной инвентаризации земель, что позволит выдавать субсидии в автоматическом режиме на основе фактического использования земли. Далее следует указать на масштабное внедрение систем интернета вещей (IoT) и искусственного интеллекта для контроля здоровья животных и точного земледелия, полную интеграцию систем «Зерно», «Сатурн» и «Меркурий» в единую экосистему для контроля качества «от поля до прилавка».

3. Малое агропредпринимательство (НП «Эффективная и конкурентная экономика»). Стоит отметить грантовую поддержку обновленных программ «Агростартап» и «Агропрогресс», которые в 2026 году будут ориентированы на кооперацию малых фермеров и внедрение ими технологий переработки продукции на местах, а также развитие сельской инфраструктуры как части туристических кластеров (грант «Агротуризм»).

4. Комплексное развитие сельских территорий. Данное развитие тесно интегрировано с нацпроектами по кадрам и инфраструктуре: формирование агроклассов в школах и расширение программы «Профессионалитет» для подготовки техников-эксплуататоров роботизированных систем и агроинженеров, и строительство жилья для специалистов по договорам найма с возможностью выкупа за 1–10% стоимости через несколько лет работы.

С целью реализовать намеченные проекты в 2026 году, проследим их стратегию и специфику [6, С. 63–73; 8, С. 249–253]:

- инвестиционная политика заключается в сохранении механизма льготного кредитования, приоритетом остаются проекты с использованием отечественного оборудование и ПО, а также в усилении поддержки строительства овощехранилища и оптово-распределительных центров для стабилизации цен на «борщевой набор»;
- экспортная экспансия направлена на реализацию проекта «Экспорт продукции АПК», ключевые рынки – страны Юго-Восточной Азии, Африки и Ближнего Востока;
- экологическая повестка состоит в реализации нацпроекта «Экологическое благополучие», в 2026 году станет обязательным внедрение технологий по переработке побочных продуктов животноводства (навоза/помета) в органические удобрения согласно ужесточающимся экологическим стандартам.

Несмотря на положительную динамику развития национальных проектов в рамках АПК в России существуют риски и вызовы, ключевыми являются логистические затраты (рост тарифов на перевозку внутри страны и на экспорт), дефицит кадров, технологическая база (целенаправленное развитие в быстром сервисе и запчастях для отечественной сельхозтехники) [5].

Итак, с целью улучшить шансы реализации национальных проектов в рамках аграрных отраслей на 2026 год в России, предложим рекомендации для их успешного планирования:

- следует подать заявки на возмещение капзатрат заранее, ориентируясь на приоритеты министерства (селекция, биотех, генетика);
- провести качественное финансовое инвестирование в кадровый состав в рамках принятия участия в программе «Профессионалитет»;
- перейти на отечественное программное обеспечение в виду того, что использование иностранных систем может быть нестабильными.

Вывод

Подводя итоги, отметим, что 2026 год в АПК станет периодом перехода от количественного роста к качественному технологическому обновлению с применением цифровизации и российских научных разработок. Реализация национальных проектов сможет обеспечить повышение уровня и качества аграрных отраслей, что позволит АПК стать высокотехнологичным экспортным сектором с возможностью поддерживать статус нашего государства – великой аграрной державы

Литература

1. Агроэксперт. Реализация нацпроекта по технологическому обеспечению продовольственной безопасности РФ потребует не менее 1 трлн рублей. – Режим доступа: https://agroexpert.press/products/realizacziya-naczproekta-po-tehnologicheskomu-obespecheniyu-prodovolstvennoj-bezopasnosti-rf-potrebuet-ne-menee-1-trln-rublej/?ysclid=mk3t4sd9r163846781 (дата обращения: 04.01.2026).

2. Алихаджиев С.Х., Алисултанова И.А., Магомедов М.Ш. Особенности развития Индустрии 4.0 в АПК // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 3А. – С. 516–523. DOI: 10.34670/AR.2022.27.6

3. Алтухов, А.И. Особенности обеспечения продовольственной безопасности России в условиях санкционного давления / А.И. Алтухов // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2023. № 4(98). – С. 5–17. DOI 10.33938/234–5. EDN FHWNZU.

4. Высшая школа экономики. Национальные проекты: итоги и перезагрузка. – Режим доступа: https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/1068895697.pdf (дата обращения: 04.01.2026).

5. Газета «Коммерсантъ». Агропроблемы пакуют в сельхозприоритеты. – Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/6712403?ysclid=mk2myo5ka452404361 (дата обращения: 04.01.2026).

6. Горшкова Н.В., Шкарупа Е.А., Елтонцев А.В. Импортозамещение в АПК: механизм реализации и перспективы развития // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2021. Т. 23. № 3. – С. 63–73. DOI: https://doi.Org/10.15688/ek.jvolsu.2021.3.6

7. Кондаков К.С., Васильева Е.В., Панченко В.В., Бочкарева Ю.В., Башинская О.С., Гафуров Р.Р. Развитие сельских территорий Российской Федерации в новых экономических реалиях: проблемы и перспективы // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 11–1. – С. 97–103. – Режим доступа: https://vaael.ru/ru/article/view?id=2536 (дата обращения: 4.01.2026). DOI: https://doi.org/10.17513/vaael.2536

8. Лявина, М.Ю. Экспорт продукции АПК: стратегические ориентиры / М.Ю. Лявина // Аграрная наука и образование: проблемы и перспективы: Сборник статей Национальной научно-практической конференции, Саратов, 28 марта – 01 2022 года / Под редакцией Е.Б. Дудниковой. – Саратов: ООО «Центр социальных агроинноваций СГАУ», 2022. – С. 249–253. EDN AEIPHJ.

9. Максимов А.Ю. Национальные проекты как инструмент для опережающего социально-экономического развития России: анализ проблем // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 94. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/natsionalnye-proekty-kak-instrument-dlya-operezhayuschego-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-rossii-analiz-problem (дата обращения: 04.01.2026).

10. Митрофанова И.В., Шкарупа Е.А. Инновационный вектор развития отечественного АПК: тенденции, ограничения и перспективы // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Том 11. № 12А. – С. 131–146. DOI: 10.34670/AR.2021.52.61.014

11. Модебадзе Н.П. Продовольственная безопасность России в условиях цифровизации АПК // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова. 2024. № 1(43). – С. 132–139.

12. Центр компетенций в сфере сельхозкооперации и поддержки фермеров. В 2025г стартует новый нацпроект в сфере АПК. – Режим доступа: https://agro-nso.ru/news/v-2025g-startuet-novyy-natsproekt-v-sfere-apk/ (дата обращения: 04.01.2026).

13. Ушачев И.Г., Чекалин В.С. Современные тенденции и перспективы развития АПК России // Стандарты и качество. 2019. № . 7. – С. 74–79. DOI: https://doi.org/10.35400/0038-9692-2019-7-74-79 (дата обращения: 04.01.2026).

14. Черноног, В.Л. Развитие экспортного потенциала российского агропромышленного комплекса / В.Л. Черноног. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. 2025. № 8 (559). – С. 61–67.

PLANNING AND IMPLEMENTATION OF PROJECTS FOR 2026 IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX AS PART OF NATIONAL PROJECTS`REALIZATION OF RUSSIA

Yudin A.A., Tarabukina T.V.
Ural Branch of the Russian Academy of Sciences

This article determines the importance of developing the agro-industrial complex for Russia's economic development and the lives of Russian citizens. This study identified key priority areas for implementation in the agricultural sector, analyzed the goal and key objectives of the national project «Technological Leadership in Food Systems», identified risks and challenges, and proposed recommendations for improving project planning for 2026. The purpose of this study is to analyze the planning and implementation of projects for 2026 in the agro-industrial complex as part of Russia's national projects. The novelty and comprehensiveness of this study lie in the systematization of data on project planning and implementation for 2026 in the agro-industrial complex as part of Russia's national projects. This was accomplished through the analysis and systematization of data for 2025, and the proposal of recommendations for improving planning and development in the agricultural sector which have not previously been discussed in other scientific works. The methods used in this study include comparative and systemic analysis and synthesis of the data obtained.

Keywords: national project, agro-industrial complex, «Technological leadership in food systems», genetics, genomic selection, biotechnology, artificial intelligence.

References

1. Agroexpert. The implementation of the national project for technological support of food security of the Russian Federation will require at least 1 trillion rubles. – Access mode: https://agroexpert.press/products/realizacziya-naczproekta-potehnologicheskomu-obespecheniyu-prodovolstvennoj-bezopasnosti-rf-potrebuet-nemenee-1-trln-rublej/?ysclid=mk3t4sd9r163846781 (date of access: 04.01.2026).

2. Alikhadzhiev S.Kh., Alisultanova I.A., Magomedov M. Sh. Features of the development of Industry 4.0 in the agro-industrial complex // Economy: yesterday, today, tomorrow. 2022. Vol. 12. No. 3A. – P. 516–523. DOI: 10.34670/AR.2022.27.6

3. Altukhov, A.I. Features of Ensuring Food Security in Russia under Sanctions Pressure / A.I. Altukhov // Economy, Labor, Management in Agriculture. 2023. No. 4(98). – P. 5–17. DOI 10.33938/234–5. EDN FHWNZU.

4. Higher School of Economics. National Projects: Results and Reboot. – Access mode: https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/1068895697.pdf (accessed: 04.01.2026).

5. Kommersant Newspaper. Agro-Problems Are Packaged into Agricultural Priorities. Access mode: https://www.kommersant.ru/doc/6712403?ysclid=mk2myo5ka452404361 (date accessed: 04.01.2026).

6. Gorshkova N.V., Shkarupa E.A., Eltontsev A.V. Import substitution in the agro-industrial complex: implementation mechanism and development prospects // Bulletin of Volgograd State University. Economics. 2021. Vol. 23. No. 3. – P. 63–73. DOI: https://doi.Org/10.15688/ek.jvolsu.2021.3.6

7. Kondakov K.S., Vasilyeva E.V., Panchenko V.V., Bochkareva Yu.V., Bashinskaya O.S., Gafurov R.R. Development of rural territories of the Russian Federation in the new economic realities: problems and prospects // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2022. No. 11–1. – P. 97–103. – Access mode: https://vaael.ru/ru/article/view?id=2536 (date of access: 01/04/2026). DOI: https://doi.org/10.17513/vaael.2536

8. Lyavina, M. Yu. Export of agricultural products: strategic guidelines / M. Yu. Lyavina // Agrarian science and education: problems and prospects: Collection of articles from the National Scientific and Practical Conference, Saratov, March 28–01 2022 / Edited by E.B. Dudnikova. – Saratov: OOO "Center for Social Agroinnovations of SSAU", 2022. – Pp. 249–253. EDN AEIPHJ.

9. Maksimov A. Yu. National projects as a tool for advanced socio-economic development of Russia: analysis of problems // Public administration. Electronic Bulletin. 2022. No. 94. – Access mode: https://cyberleninka.ru/article/n/natsionalnye-proekty-kak-instrument-dlya-operezhayuschego-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-rossii-analiz-problem (date of access: 04.01.2026).

10. Mitrofanova I.V., Shkarupa E.A. Innovative vector of development of the domestic agro-industrial complex: trends, limitations and prospects // Economy: yesterday, today, tomorrow. 2021. Vol. 11. No. 12A. pp. 131–146. DOI: 10.34670/AR.2021.52.61.014

11. Modebadze N.P. Food Security of Russia in the Context of Digitalization of the AIC // Bulletin of the Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov. 2024. No. 1(43). pp. 132–139.

12. Competence Center for Agricultural Cooperation and Farmer Support. A new national project in the agro-industrial complex will be launched in 2025. – Available at: https://agro-nso.ru/news/v-2025g-startuet-novyy-natsproekt-v-sfere-apk/ (Accessed: 04.01.2026).

13. Ushachev I.G., Chekalin V.S. Current trends and prospects for the development of the Russian agro-industrial complex // Standards and quality. 2019. No. 7. – P. 74–79. DOI: https://doi.org/10.35400/0038-9692-2019-7-74-79 (Accessed: 04.01.2026).

14. Chernonog, V.L. Development of the export potential of the Russian agro-industrial complex / V.L. Chernonog. – Text: direct // Young scientist. 2025. No. 8 (559). -WITH. 61–67.

Методика оценки эффективности инфлюенс-маркетинга на основе многомерного анализа больших данных

Азарова Анна Анатольевна,
директор по маркетингу, HypeAuditor
E-mail: ict.anna@gmail.com

Статья посвящена решению актуальной проблемы субъективности и фрагментарности в оценке результатов инфлюенс-маркетинга. В работе предложена и апробирована оригинальная многокритериальная модель оценки эффективности, основанная на методологии многомерного анализа больших данных. Разработанная модель представляет собой последовательную шестиэтапную процедуру, интегрирующую разнородные данные из социальных платформ, систем веб-аналитики и CRM в единый аналитический контур. Ключевым элементом модели является применение факторного анализа для сокращения размерности данных и выявления латентных факторов эффективности, таких как «Аудиторный капитал», «Трафик-конверсионный потенциал» и «Рентабельность влияния». На основе этих факторов с помощью методов кластеризации строится типология инфлюенсеров, а посредством регрессионного анализа формируется интегральный KPI-индекс с динамически настраиваемыми весами. Практическая ценность модели подтверждена апробацией на массиве данных 150 кампаний в сегменте бьюти-ритейла, которая выявила высокую корреляцию расчётного индекса с фактическими бизнес-результатами. Предложенная модель трансформирует большие данные в управленческое знание, предоставляя инструмент для стандартизированной оценки, сравнения и прогнозирования эффективности инфлюенс-кампаний, что переводит данную сферу из области интуитивных решений в плоскость управляемых и оптимизируемых бизнес-процессов.

Ключевые слова: инфлюенс-маркетинг, оценка эффективности, большие данные, многомерный анализ, факторный анализ, кластеризация, KPI, латентные факторы

Введение

Под инфлюенс-маркетингом понимается стратегия маркетинговых коммуникаций, основанная на использовании влияния авторитетных личностей (инфлюенсеров) в конкретных социальных группах или нишах для продвижения брендов, товаров или услуг [1, с. 228]. Его сущность заключается в передаче коммерческого сообщения целевой аудитории не напрямую от бренда, а через посредника – доверенное лицо (инфлюенсера) [2, с. 46]. Мнение, рекомендации и опыт этого лица аудитория воспринимает как более аутентичные и заслуживающие доверия, чем прямую рекламу. Это основано на существующих отношениях и авторитете инфлюенсера в своей нише.

На сегодняшний день инфлюенс-маркетинг как инновационная стратегия маркетинговых коммуникаций, становится одним из ключевых инструментов цифровых коммуникаций, однако оценка его эффективности до сих пор остается проблемной областью [3, с. 44]. Существующие подходы часто опираются на ограниченный набор «ванильных» метрик (охват, количество лайков) и экспертные оценки, что приводит к субъективным и несопоставимым выводам. В связи с этим необходима стандартизированная методика, основанная на объективных данных и позволяющая комплексно измерить вклад инфлюенсера в достижение бизнес-целей бренда. Кроме указанной субъективности традиционных подходов, необходимость разработки стандартизированной методики оценки эффективности инфлюенс-маркетинга обусловлена следующими факторами.

Во-первых, с точки зрения системного подхода, инфлюенс-кампания является сложной адаптивной системой, где результат формируется под влиянием множества взаимосвязанных элементов (характеристик инфлюенсера, формата контента, реакции аудитории, алгоритмов платформ). Отсутствие единой модели, описывающей эти взаимосвязи и преобразующей разнородные входные данные (inputs) в измеримые выходные результаты (outputs и outcomes), нарушает принцип управляемости системой [3, с. 138]. Без такой модели невозможно целенаправленное воздействие на кампанию для достижения заданного результата, что противоречит базовому принципу управления по Винеру.

Во-вторых, в контексте экономической теории и менеджмента, инвестиции в инфлюенс-маркетинг представляют собой ресурс, эффективность распределения которого должна быть измерима и сопоставима с альтернативными каналами продвижения. Отсутствие стандартизированной методики ведет к провалам рынка в виде информационной асимметрии: бренды не обладают достаточными объективными данными для рационального выбора инфлюенсера и оценки отдачи на вложенный капитал (ROI) [4, с. 43]. Это нарушает принцип эффективного распределения ресурсов и затрудняет обоснование бюджетирования, что критически важно в рамках стоимостного подхода (Value-Based Management).

В-третьих, с позиций поведенческой экономики и психологии восприятия, традиционные метрики вовлеченности (лайки, комментарии) часто являются проявлением эмоционального заражения или социального доказательства, но не отражают реального поведенческого намерения или лояльности. Как отмечает Д. Канеман, существует разрыв между быстрым, интуитивным «Системой 1» (которая реагирует на контент) и медленной, рациональной «Системой 2» (которая принимает решение о покупке) [5, с. 56]. Методика должна преодолевать этот разрыв, связывая поверхностные показатели внимания с глубинными метриками конверсии, что соответствует идее иерархии эффектов (модели AIDA и ее современным адаптациям).

В-четвертых, в эпоху больших данных и цифровой трансформации сохраняется парадокс: при изобилии данных отсутствуют согласованные онтологии и схемы их интеграции [6, с. 45]. Данные из социальных сетей, веб-аналитики и CRM-систем существуют в информационных хранилищах. Разработка методики выступает как создание единого семантического слоя или цифрового двойника кампании, что является ключевым требованием для реализации концепции маркетинга, основанного на данных (data-driven marketing) [7, с. 314].

В-пятых, с правовой и этической точек зрения, рост регулирования скрытой рекламы (например, требования маркировки) и усиление

внимания к прозрачности бизнес-коммуникаций требуют от брендов доказательств добросовестности и обоснованности взаимоотношений с инфлюенсерами [8, с. 661]. Объективная методика, измеряющая реальный вклад, а не только видимость, становится инструментом управления репутационными рисками и соответствия принципам корпоративной социальной ответственности (КСО) [9, с. 321].

Целью данного исследования является разработка научно обоснованной методики оценки эффективности инфлюенс-маркетинга на основе многомерного анализа больших данных, устраняющей субъективизм и фрагментарность традиционных подходов.

Методы исследования

В качестве методов исследования применена методология многомерного анализа больших данных, структурированная в виде последовательной шестиэтапной процедуры.

Результаты исследования

Методика оценки эффективности инфлюенс-маркетинга на основе многомерного анализа больших данных должна представлять собой комплексную процедуру, структурированную в несколько последовательных этапов.

Первый этап – это сбор и агрегация больших данных из разнородных источников. Он должен быть сформирован на основании трех уровней данных [10, с. 85]:

– метрики вовлеченности (данные из API социальных платформ: охват, ER, ERReach, сохранения, динамика подписчиков, дополненные семантическим анализом комментариев через NLP-модели для определения тональности и выявления запросов);

– поведенческие данные (интеграция с системами веб-аналитики для получения данных о трафике с платформ инфлюенсера, глубине просмотра, времени на сайте, конверсиях по UTM-меткам);

– конверсионно-финансовые данные (информация из CRM и систем сквозной аналитики: лиды, продажи, средний чек, рассчитанный ROI).

Второй этап – это подготовка данных к анализу. Все собранные числа из разных источников нужно привести в порядок: сначала удаляются сомнительные и случайно завышенные значения, а затем разные метрики приводятся к общему знаменателю. Например, количество лайков – это десятки тысяч, а коэффициент конверсии – доли процента. Чтобы их корректно сравнивать и складывать, их масштабируют, приводя к единому диапазону (например, от 0 до 1) или пересчитывая в единицы стандартного отклонения. В итоге все разрозненные данные – статистика из социальных сетей, посещаемость сайта и данные о продажах – объединяются в одну общую таблицу, где для каждого момента времени есть полный набор очищенных и сопоставимых показателей.

Третий этап – многомерный анализ – направлен на выявление глубинных структур и закономерностей в подготовленном массиве данных. На этом этапе решаются две взаимосвязанные задачи: сокращение размерности признакового пространства с идентификацией латентных факторов и последующая типологизация объектов исследования.

Для решения первой задачи применяется факторный анализ, в частности, метод главных компонент (PCA). Его цель – трансформировать множество исходных, зачастую коррелирующих между собой переменных (метрик вовлеченности, поведения, конверсии) в новое множество некоррелированных признаков – главных компонент. Каждая компонента является линейной комбинацией исходных переменных и объясняет определенную долю общей дисперсии данных. Последовательное извлечение компонент позволяет сократить размерность, сохранив максимальный объем информации. Содержательная интерпретация выделенных компонент приводит к выявлению латентных (скрытых) факторов эффективности. Например, первая компонента, объединяющая высокие нагрузки от метрик вовлеченности и качества аудитории, может быть интерпретирована как фактор «Аудиторного капитала». Вторая компонента, тесно связанная с показателями трафика и лидогенерации, формирует фактор «Трафик-конверсионного потенциала». Третья компонента, аккумулирующая финансовые метрики, отражает фактор «Рентабельности влияния». Таким образом, вместо десятков частных показателей исследователь переходит к ограниченному набору обобщенных, независимых факторов, объясняющих основную вариативность в данных.

Решение второй задачи – сегментации инфлюенсеров и кампаний – осуществляется методами кластерного анализа. На основе выявленных латентных факторов и ключевых исходных метрик производится разбиение множества объектов на однородные группы (кластеры). Используются алгоритмы, такие как k-средних (k-means) или иерархическая кластеризация. Критерием группировки выступает мера сходства (например, евклидово расстояние) между объектами в многомерном пространстве признаков. В результате формируются компактные кластеры, внутри которых объекты максимально похожи друг на друга по комплексу анализируемых характеристик, и между которыми различия максимальны. Это позволяет эмпирически выявить типовые профили эффективности.

Четвертый этап – построение интегральной модели. С помощью множественной линейной или нелинейной регрессии определяются весовые коэффициенты для каждого ключевого показателя в итоговом интегральном индексе эффективности (KPI-индекс). Веса назначаются на основе статистической значимости предикторов и могут калиброваться под конкретную цель кампании (узнаваемость, лидогенерация, продажи).

Пятый этап – валидация и интерпретация. Модель тестируется на тестовой выборке исторических кампаний, оценивается ее прогнозная сила через коэффициент детерминации и корреляцию с фактическими бизнес-результатами. Для каждого кластера и инфлюенсера формируется интерпретируемый профиль с сильными и слабыми сторонами, а также прогноз эффективности для новых гипотетических коллабораций.

Шестой этап – внедрение и мониторинг. Методика воплощается в виде дашборда реального времени, который автоматически агрегирует данные, пересчитывает индексы и выявляет аномалии. Устанавливаются пороговые значения для ключевых метрик, при выходе за которые система генерирует оповещения. Методика предусматривает регулярное обновление весов модели и самих анализируемых метрик в соответствии с изменениями алгоритмов платформ и бизнес-задач.

Предложенная методика оценки эффективности инфлюенс-маркетинга на основе многомерного анализа больших данных предоставляет научно обоснованный и практико-ориентированный инструментарий для решения ключевых проблем в данной области. Внедрение данной методологии позволяет перейти от фрагментарного и субъективного оценивания, опирающегося на ограниченный набор vanity-метрик, к комплексной объективной диагностике, базирующейся на интеграции данных из всей воронки взаимодействия с потребителем.

Методика дает следующие конкретные результаты. Во-первых, она обеспечивает стандартизацию измерений через построение интегрального KPI-индекса, представляющего собой взвешенную сумму нормализованных и статистически обоснованных показателей. Это позволяет проводить сравнительный анализ эффективности различных инфлюенсеров, кампаний и стратегий на единой метрической шкале. Во-вторых, выявление латентных факторов эффективности (таких как «Аудиторный капитал», «Трафик-конверсионный потенциал», «Рентабельность влияния») способствует более глубокому пониманию механизмов влияния и переносит фокус с внешних, легко имитируемых показателей, на внутренние, устойчивые детерминанты успеха. В-третьих, эмпирически выявленная кластеризация инфлюенсеров формирует доказательную базу для их типизации и разработки дифференцированных подходов к сотрудничеству, оптимизируя процесс отбора и бюджетного планирования.

Таким образом, основным вкладом методики является преодоление разрыва между операционными данными социальных платформ и стратегическими бизнес-целями бренда. Она трансформирует большие данные в управленческое знание, предоставляя маркетологам возможность не только ретроспективно оценивать результаты, но и прогнозировать эффективность будущих кампаний, а также гибко перенастраивать весовые коэффициенты модели в соответствии с изменяющимися задачами. Методика создает основу для превращения инфлюенс-маркетинга из затратной статьи, эффективность которой обосновывается post factum, в управляемый инвестиционный актив с измеримой отдачей и прогнозируемым результатом.

Апробация методики на массиве данных 150 кампаний в сегменте бьюти-ритейла подтвердила ее работоспособность и позволила получить содержательные выводы.

Факторный анализ (метод главных компонент с варимаксвращением) выявил три независимых фактора, суммарно объясняющих 78% общей дисперсии данных. Содержательная интерпретация факторов следующая:

– Фактор F1: «Аудиторный капитал». Данный фактор имеет высокие факторные нагрузки (>0.8) от метрик, характеризующих качество аудитории: коэффициент вовлеченности (ERReach), эмоциональная тональность комментариев (рассчитанная с помощью NLP), темп органического прироста подписчиков. Он отражает неразрывную связь уровня доверия и лояльности сообщества инфлюенсера. На практике это означает следующее: если инфлюенсер имеет высокое зна-

чение по фактору F1, то его подписчики не просто пассивно присутствуют в сообществе, а активно и эмоционально вовлечены. Они регулярно и осмысленно взаимодействуют с контентом (что фиксируется метрикой ERReach), выражают в комментариях позитивные или содержательно-нейтральные эмоции (что выявляет анализ тональности NLP), а также присоединяются к сообществу по собственному желанию, а не в результате накруток (что показывает органический прирост). Таким образом, «Аудиторный капитал» отражает глубину социальной связи и уровень доверия между инфлюенсером и его аудиторией, что является фундаментальной основой для любого влияния. Это не размер аудитории, а ее «качество» и готовность к восприятию рекомендаций.

– Фактор F2: «Трафик-конверсионный потенциал». Фактор сконцентрировал нагрузки (>0.75) от поведенческих метрик: количество переходов по ссылке (Click-Through Rate), глубина просмотра сайта, количество сгенерированных лидов (заявок). Фактор измеряет способность инфлюенсера не просто привлекать внимание, но и направлять аудиторию на совершение целевых промежуточных действий. Высокие нагрузки (>0.75) от ключевых поведенческих метрик означают, что данный фактор напрямую характеризует эффективность инфлюенсера как канала управления пользовательским поведением. Наличие этого фактора указывает на то, что аудитория не ограничивается пассивным потреблением контента или простым взаимодействием в виде лайков. Вместо этого подписчики совершают последовательные шаги в соответствии с призывом к действию (call-to-action): они целенаправленно переходят по предоставленным ссылкам (Click-Through Rate), демонстрируя интерес к предложению, проявляют дальнейшую вовлеченность на целевом ресурсе (глубина просмотра сайта) и, как результат, выполняют целевое действие – оставляют контактные данные или формируют заявку (лид).

– Фактор F3: «Рентабельность влияния». На данный фактор наиболее сильно влияют (>0.85) финансово-экономические показатели: количество прямых продаж по промокоду/ссылке инфлюенсера, рассчитанный ROI (Return on Investment), стоимость привлеченного лида (CPL). Фактор напрямую отражает конечную коммерческую эффективность сотрудничества. Высокие факторные нагрузки (>0.85) от строгих финансово-экономических показателей означают, что данный фактор на более чем 85% определяется прямыми коммерческими результатами, а не промежуточными метриками. Его наличие и величина дают ответ на ключевой для бизнеса вопрос: окупаются ли вложения в сотрудничество с конкретным инфлюенсером? Фактор агрегирует три принципиальных аспекта: прямой объем продаж, инициированных инфлюенсером (количество продаж по промокоду), чистую финансовую отдачу от инвестиций (ROI) и экономическую эффективность привлечения одного потенциального клиента (CPL).

Следовательно, высокое значение по фактору F3 свидетельствует о том, что влияние инфлюенсера конвертируется не просто в внимание или заявки, а в завершенные финансовые транзакции с положительным балансом затрат и доходов. Этот фактор переводит оценку из плоскости маркетинговой эффективности в плоскость бизнес-результатов, напрямую отражая способность инфлюенсера генерировать денежный поток и прибыль для бренда-партнера. Он является итоговым мерилом коммерческой состоятельности инфлюенс-кампании.

Для агрегации разрозненных показателей в единую оценку был применен метод множественной линейной регрессии, где зависимой переменной выступало фактическое достижение бизнес-цели кампании (бинарный или нормализованный показатель). В результате регрессионного анализа были определены весовые коэффициенты для агрегированных групп метрик, лежащих в основе выявленных факторов:

- Вес конверсионных и финансовых метрик (основа фактора F3) составил 0.40.
- Вес поведенческих метрик (основа фактора F2) составил 0.35.
- Вес метрик вовлеченности и аудитории (основа фактора F1) составил 0.25.

Итоговый KPI-индекс вычисляется по формуле:

$$I = 0.4 \times N(F3) + 0.35 \times N(F2) + 0.25 \times N(F1),$$

где N() – нормализованное значение фактора.

Выведенная формула интегрального KPI-индекса и определенные весовые коэффициенты представляют собой количественное подтверждение ключевого тезиса исследования. Соотношение весов 0.4: 0.35: 0.25 объективно демонстрирует иерархию значимости факторов эффективности инфлюенс-маркетинга с точки зрения достижения бизнес-целей.

Наибольший вес фактора «Рентабельность влияния» (F3 = 0.4) эмпирически доказывает, что конечная коммерческая отдача является первостепенным критерием успеха кампании, преобладающим над промежуточными результатами. Вес фактора «Трафик-конверсионный потенциал» (F2 = 0.35) указывает на высокую значимость способности инфлюенсера генерировать не просто вовлеченность, а целевые действия аудитории. Меньший, но существенный вес фактора «Аудиторный капитал» (F1 = 0.25) подтверждает, что качество аудитории служит необходимым фундаментом, но его ценность реализуется только при условии последующей конверсии в действия и продажи.

Таким образом, формула не только предоставляет инструмент расчета, но и содержательно ранжирует ценности: от экономического результата (40%) через управление поведением (35%) к качеству социальных связей (25%). Это доказывает, что эффективный инфлюенс-маркетинг – это, в первую очередь, управляемый канал продаж, а не инструмент пиара, и предлагаемая модель адекватно отражает данную приоритизацию.

Ключевым результатом является выявление скрытой структуры эффективности. Оказалось, что за множеством разрозненных цифр стоят три главных фактора: качество аудитории, способность вести к действию и итоговая рентабельность. Это позволяет понять истинную природу влияния и перестать путать популярность с результативностью.

Разработанная типология инфлюенсеров на основе этих факторов имеет прямое практическое значение. Она позволяет сразу классифицировать потенциального партнера: это «генератор лидов» для продаж, «виральный триггер» для узнаваемости или амбассадор для долгосрочных целей. Это снижает риски неэффективных вложений.

Важным преимуществом методики является ее гибкость. Динамическая настройка весов показателей под конкретную задачу (брендинг или продажи) делает ее универсальным инструментом, а не шаблоном. Высокая корреляция рассчитанного индекса с реальными бизнес-результатами доказывает, что модель адекватно отражает действительность.

Таким образом, методика решает главную проблему: устанавливает прямую и измеримую связь между активностью в социальных сетях и достижением коммерческих целей компании. Она переводит инфлюенс-маркетинг из области интуитивных решений в плоскость управляемых, прогнозируемых и оптимизируемых бизнес-процессов.

Заключение

Разработанная методика оценки эффективности инфлюенс-маркетинга на основе многомерного анализа больших данных представляет собой научно обоснованный инструмент для преодоления ключевых проблем в данной области. Она позволяет перейти от субъективных оценок, основанных на ограниченном наборе vanity-метрик, к объективной, стандартизированной и комплексной диагностике. Методика устанавливает прямую и измеримую связь между активностью в социальных сетях и достижением стратегических бизнес-целей компании.

Практическая апробация в сегменте бьюти-ритейла подтвердила ее работоспособность, продемонстрировав высокую корреляцию интегрального KPI-индекса с фактическими результатами и позволив выявить содержательную типологию инфлюенсеров. Основной вклад исследования заключается в трансформации больших данных в управленческое знание, что закладывает основу для превращения инфлюенс-маркетинга из затратной статьи в управляемый инвестиционный актив с прогнозируемой отдачей.

Литература

1. Нагорная М.С. Трансформация маркетинговых коммуникаций в цифровую эпоху: нарративные стратегии инфлюенс-маркетинга. Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 5 (123). С. 228–235.
2. Мищенко Е.В., Мудрова И.Д., Хмельницкая А.Б., Казарян С.А., Акчурина Д.Р. Каким образом ии помогает создавать персонализированные кампании для контент-маркетинга и инфлюенс-маркетинга? Финансовый бизнес. 2025. № 1 (259). С. 46–50.
3. Нгуен Т.За.Н. Инфлюенс-маркетинг – электронный сарафанный маркетинг (E-WOM). Молодой ученый. 2021. № 25 (367). С. 138–140.
4. Гринько О.И. Методика оценки коммуникационной эффективности контент-маркетинга. Вестник Белорусского государственного экономического университета. 2020. № 5 (142). С. 43–51.
5. Канеман Д. Думай медленно… решай быстро. – М.: АСТ, 2013. – 653 с.
6. Довжик Г.В., Довжик В.Н., Мусатова С.А. Теоретико-методологические аспекты формирования персонального бренда в цифровой среде //Цифровая социология. – 2021. – Т. 4. – № . 2. – С. 44–54.

7. Шлеенко А.В., Новосельский С.О., Петрушина О.В. Методика оценки эффективности маркетинга в цифровой среде. Финансовый менеджмент. 2024. № 9. С. 314–325.

8. Татаринов К.А. Инфлюенс-маркетинг как инструмент продвижения товаров и услуг в цифровой среде. Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Т. 15. № 2–1. С. 661–669.

9. Рогова А.А. Инфлюенс-маркетинг как метод продвижения в сфере услуг. В сборнике: Перспективы использования цифрового пространства знаний в науке и образовании. сборник научных трудов. Казань, 2023. С. 321–326.

10. Писарева Е.В. Инфлюенс-маркетинг как инструмент эффективной коммуникации в цифровой среде. Beneficium. 2023. № 4 (49). С. 85–91.

A METHODOLOGY FOR ASSESSING INFLUENCER MARKETING EFFECTIVENESS BASED ON MULTIVARIATE BIG DATA ANALYSIS

Azarova A.A.
HypeAuditor

This article addresses the pressing issue of subjectivity and fragmentation in evaluating influencer marketing results. We propose and test an original multi-criteria effectiveness assessment model based on multivariate big data analysis. The developed model represents a sequential six-step procedure that integrates disparate data from social platforms, web analytics systems, and CRM into a single analytical framework. A key element of the model is the use of factor analysis to reduce data dimensionality and identify latent performance factors such as “Audience Capital,” “Traffic Conversion Potential,” and “Return on Influence.” Based on these factors, a typology of influencers is constructed using clustering methods, and an integrated KPI index with dynamically adjustable weights is generated through regression analysis. The model’s practical value was confirmed by testing it on a dataset of 150 campaigns in the beauty retail segment, which revealed a high correlation between the calculated index and actual business results. The proposed model transforms big data into management knowledge, providing a tool for standardized assessment, comparison, and forecasting of influencer campaign effectiveness, thereby transforming this area from a domain of intuitive decisions to a managed and optimized business process.

Keywords: influencer marketing, effectiveness assessment, big data, multivariate analysis, factor analysis, clustering, KPIs, latent factors

References

1. Nagornaya M.S. Transformation of Marketing Communications in the Digital Age: Narrative Strategies of Influencer Marketing. Economy and Business: Theory and Practice. 2025. No. 5 (123). Pp. 228–235.

2. Mishchenko E.V., Mudrova I.D., Khmelnitskaya A.B., Kazaryan S.A., Akchurina D.R. How Does AI Help Create Personalized Campaigns for Content Marketing and Influencer Marketing? Financial Business. 2025. No. 1 (259). Pp. 46–50.

3. Nguyen T.Za.N. Influence Marketing – Electronic Word-of-Mouth Marketing (E-WOM). Young Scientist. 2021. No. 25 (367). Pp. 138–140.

4. Grin’ko O.I. Methodology for Assessing the Communication Effectiveness of Content Marketing. Bulletin of the Belarusian State University of Economics. 2020. No. 5 (142). pp. 43–51.

5. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. – Moscow: AST, 2013. – 653 p.

6. Dovzhik G.V., Dovzhik V.N., Musatova S.A. Theoretical and Methodological Aspects of Forming a Personal Brand in the Digital Environment // Digital Sociology. – 2021. – Vol. 4. – No. 2. – pp. 44–54.

7. Shleenko A.V., Novosel’sky S.O., Petrushina O.V. Methodology for Assessing the Effectiveness of Marketing in the Digital Environment. Financial Management. 2024. No. 9. Pp. 314–325.

8. Tatarinov K.A. Influence Marketing as a Tool for Promoting Goods and Services in the Digital Environment. Economy: Yesterday, Today, Tomorrow. 2025. Vol. 15. No. 2–1. Pp. 661–669.

9. Rogova A.A. Influence Marketing as a Promotion Method in the Service Sector. In the collection: Prospects for Using the Digital Knowledge Space in Science and Education. A Collection of Scientific Papers. Kazan, 2023. Pp. 321–326.

10. Pisareva E.V. Influence Marketing as a Tool for Effective Communication in the Digital Environment. Beneficium. 2023. No. 4 (49). Pp. 85–91.

Сравнение личных фондов с иностранными трастами: целесообразность учреждения, особенности регулирования, налогообложение, наследование, сходства и отличия

Бекиров Руслан Акифович,
преподаватель кафедры корпоративных финансов, инвестиционного проектирования и оценки им. М.А. Лимитовского, РАНХиГС при Президенте РФ; руководитель по развитию персональных фондов, ООО «Современные фонды недвижимости»
E-mail: Bekirov1997@mail.ru

Сукманюк Николай Владимирович,
студент Института Управления РАНХиГС при Президенте РФ
E-mail: nikolai.sukmanyuk@yandex.ru

Статья представляет собой сравнительное исследование российских личных фондов и иностранных трастов как инструментов управления благосостоянием и структурирования активов. Анализируются их правовая природа, порядок создания и функционирования, а также ключевые различия в сферах налогообложения, наследования, защиты активов и конфиденциальности. Систематизированы особенности регулирования на всех этапах жизненного цикла структур, оценены налоговые последствия и механизмы минимизации рисков. На основе сопоставления выявлены факторы, определяющие выбор инструмента в зависимости от целей учредителя, состава активов и личных обстоятельств. Результаты исследования предназначены для специалистов по управлению частным капиталом и представляют интерес для развития правового регулирования личных фондов в России.

Ключевые слова: личные фонды, иностранные трасты, управление благосостоянием, налоговое регулирование, наследственное планирование, защита активов, структурирование активов.

Формирование надёжной системы управления состоянием и преемственности активов приобретает особую актуальность в современных российских реалиях. Геополитические изменения и санкции поставили под вопрос традиционные модели управления капиталом через иностранные юрисдикции (Великобритания, Кипр, Швейцария) и трасты, столкнувшиеся с рисками блокировки активов и правовой неопределённости. Это стимулировало поиск внутренних правовых решений.

Ответом стало введение в российское законодательство с 1 марта 2022 года института личного фонда (Федеральный закон от 01.07.2021 № 287-ФЗ), задуманного как альтернатива иностранным трастам для обособления имущества, профессионального управления и наследственного планирования. Дальнейшие поправки 2024 года (например, Федеральные законы от 08.08.2024 № 251-ФЗ, № 237-ФЗ) были направлены на устранение недостатков, введение специального налогового режима и повышение конфиденциальности, демонстрируя намерение создать конкурентоспособный внутренний институт.

Несмотря на активное законотворчество, новый институт остаётся предметом дискуссий в научной и профессиональной среде. Исследователи, включая Домшенко (Червец) Е.В., Носова Н.А., Кириллову Е.А. и Масленко Е.Н., анализируют его генезис, практические преимущества, недостатки и потенциал развития. Актуальность вопроса подчёркивается громкими наследственными спорами в российской бизнес-среде начала 2020-х годов, которые, как отмечается в литературе, приводили к значительным операционным и стоимостным потерям даже при наличии завещаний [9].

Ключевым барьером для широкого внедрения личных фондов является отсутствие сформированной судебной и правоприменительной практики, что создаёт правовые риски и неопределённость для потенциальных учредителей. В этой связи критически важен сравнительный анализ возможностей личного фонда и устоявшегося международного стандарта – траста.

Настоящее исследование проводит детальное сравнительно-правовое сопоставление институтов российского личного фонда и иностранного траста, фокусируясь на их правовой природе, механизмах создания, управления, налогообложения, защиты активов и обеспечения конфиденциальности. Цель работы – оценить сравнительную эффективность этих инструментов для управления благосостоянием в текущих условиях и определить факторы выбора между ними.

Правовая природа и институциональные основы сравниваемых механизмов, как элементы коренных различий

Чтобы корректно сравнить российский личный фонд и иностранный траст, необходимо глубоко понимать базовые принципы, лежащие в основе каждого из них. Несмотря на общую цель – управление капиталом – эти инструменты опираются на разные правовые концепции, что обуславливает их существенные различия.

Иностранный траст, как фидуциарное отношение в системе общего права

В юрисдикциях «Common Law» траст играет фундаментальную роль. Его истинная природа раскрывается через концепцию фидуциарных отношений, а не через категории юридических лиц. По сути, траст – это договорное обязательство, где доверительный собственник получает в управление имущество с целью извлечения выгоды для бенефициара. Ключевая особенность траста заключается в разделении юридического права собственности и права на получение реальной пользы от имущества. Доверительный управляющий становится формальным владельцем, но его полномочия ограничены: он не может использовать имущество в личных целях, а обязан действовать исключительно в рамках трастового договора и в интересах бенефициаров. Именно бенефициары обладают полезной собственностью, то есть правом на получение всех выгод от управления активами. В траст может быть передано любое имущество, которое может быть отчуждено от учредителя в гражданско-правовом смысле. К числу таких активов относятся корпоративные права, долговые инструменты, объекты недвижимости,

движимое имущество, предметы искусства и коллекционирования, транспортные средства, а также иные имущественные права. Передача активов в траст сопровождается их полным выбытием из имущественной сферы учредителя, что является ключевым условием действительности трастовой конструкции и ее защитных функций [2]. Эта отработанная веками судебная практика конструкция эффективно защищает активы от претензий личных кредиторов учредителя, поскольку имущество перестает формально принадлежать ему.

Российский личный фонд, как унитарная некоммерческая организация в системе гражданского права

Российское законодательство определяет личный фонд как юридическое лицо, что отличает его от траста, который таковым не является. Статья 123.20–4 Гражданского кодекса РФ определяет личный фонд, как некоммерческую организацию, которая не имеет участников и создается одним человеком. Цель такого фонда – управлять имуществом, переданным ему, в пользу указанных бенефициаров. Ключевое отличие заключается в том, что имущество, переданное в фонд, принадлежит самому фонду как отдельному юридическому лицу, а не тому, кто им управляет.

С момента своего появления в 2022 году институт личного фонда претерпел существенные изменения. Изначально законодательство имело недочеты, например, отсутствие специального налогового режима, что приводило к риску двойного налогообложения и снижало привлекательность для учредителей. Однако в 2024 году были внесены важные поправки (включая Федеральные законы № 251-ФЗ и № 237-ФЗ), которые предоставили личным фондам особый налоговый статус, упростили их регистрацию, а также решили вопросы конфиденциальности и получения активов от третьих сторон. Эти изменения демонстрируют стремление законодателей адаптировать механизм личных фондов к реальным потребностям управления активами. Непосредственным катализатором активного развития данного института стало введение западными юрисдикциями запретов на создание и обслуживание трастов для российских учредителей, что вызвало массовую репатриацию капитала и сформировало острый запрос на внутренний аналог сложных структур владения. Как следствие, после либерализации регуляторных требований и введения налоговых преференций в 2024 году, рынок личных фондов в России продемонстрировал взрывной рост, а их количество за 2025 год увеличилось на несколько порядков [10].

Сравнительный итог

В конечном счете основное отличие траста от личного фонда заключается в их правовой природе: траст представляет собой договорные отношения по управлению имуществом, тогда как личный фонд является самостоятельным субъектом права, владеющим переданным ему имуществом. Эта фундаментальная разница между «отношением» и «собственником» влияет на все стороны их деятельности, от управления и ответственности до налогообложения и защиты от долгов, что будет рассмотрено далее.

Сравнительный анализ ключевых характеристик личных фондов и иностранных трастов

Указанные выше различия в законодательстве и структуре напрямую влияют на то, как работают личные фонды и трасты. Сравнивая их по основным характеристикам, мы можем увидеть не только формальные отличия, но и реальные плюсы и минусы каждого из этих инструментов.

Процедура учреждения и управления

Основными целями использования иностранных трастов в международной практике являются оптимизация текущего и посмертного налогообложения, структурное разделение личного имущества и бизнес-активов, а также обеспечение повышенного уровня конфиденциальности владения активами. Трастовая конструкция позволяет учредителю вывести имущество из личной собственности и передать его в независимое фидуциарное управление, что снижает риски, связанные с предпринимательской деятельностью, политическими факторами и личными обязательствами. Дополнительным мотивом учреждения траста выступает анонимизация структуры владения активами, поскольку сведения о бенефициарах и условиях управления, как правило, не подлежат публичному раскрытию [1, 3, 4]. Создание иностранного траста происходит на основе частного соглашения, известного как трастовая декларация. Этот документ, в отличие от многих других юридических форм в традиционных юрисдикциях (например, Джерси, Каймановы острова, Британские Виргинские острова), не требует обязательной государственной регистрации в открытых реестрах. Трастовая декларация предоставляет учредителю значительную свободу в установлении правил управления активами, определении прав бенефициаров и назначении полномочий управляющего. Центральную роль в управлении играет профессиональный трасти, который несет юридическую ответственность за добросовестное исполнение своих обязанностей перед бенефициарами. Для усиления контроля учредитель может назначить протектора, который будет иметь право блокировать важные решения трасти или инициировать его замену.

Российский личный фонд учреждается, как самостоятельное юридическое лицо и подлежит обязательной государственной регистрации в Едином государственном реестре юридических лиц (ЕГРЮЛ). Этот процесс включает в себя формализованные процедуры, раскрытие определенной информации (название, местонахождение, сведения об управляющем) и утверждение устава. Хотя устав и позволяет детализировать условия управления, он является более строгим и регламентированным документом по сравнению с трастовой декларацией. Управление фондом осуществляется либо единоличным исполнительным органом (например, генеральным директором), либо привлеченной управляющей компанией. Подавляющее большинство личных фондов (около 85%) управляются физическими лицами, выступающими в роли директоров. Такая модель, с одной стороны, позволяет учредителю сохранять прямой контроль, но с другой – сопряжена с существенными рисками, связанными с возможным непрофессионализмом, недобросовестностью или проблемами правопреемства такого управляющего. При этом сама процедура учреждения личного фонда носит строго формализованный и нотариально удостоверяемый характер, что резко контрастирует с частноправовой природой создания траста. Как отмечает президент Федеральной нотариальной палаты, без участия нотариуса, удостоверяющего решение об учреждении, устав и условия управления, создание личного фонда невозможно [13]. Это обеспечивает легитимность и фиксацию воли учредителя на самом старте, но одновременно налагает дополнительный уровень регуляторного контроля и снижает операционную гибкость по сравнению с трастовой декларацией.

Конфиденциальность и публичность

Одним из ключевых преимуществ безотзывных трастов является высокий уровень конфиденциальности. В отличие от завещаний, которые становятся публичными в процессе их утверждения и могут быть предметом судебных разбирательств между наследниками, условия трастового соглашения не подлежат оглашению. Распределение имущества между бенефициарами осуществляется вне рамок наследственного производства и не сопровождается публичными слушаниями. Таким образом, после смерти учредителя активы переходят к бенефициарам без раскрытия информации о составе имущества и условиях его передачи, что обеспечивает защиту частной жизни семьи и структуры владения активами [1, 3, 4]. Иностранные трасты являются образцом конфиденциальности. Информация об их учредителях, бенефициарах, активах и условиях управления не раскрывается публично. Как отмечается в специализированных руководствах, трасты гарантируют максимальную приватность, поскольку их документы не попадают в открытые реестры. Это эффективно защищает семейные тайны и структуру владения активами.

Российские личные фонды, будучи юридическими лицами, имеют более низкий уровень конфиденциальности. Хотя данные об учредителях и бенефициарах не публикуются в ЕГРЮЛ, информация об их названии, адресе, дате создания и управляющем является общедоступной. Это создает возможность для косвенной идентификации конечных владельцев и их активов, что делает этот инструмент менее привлекательным для тех, кто стремится к анонимности. Более того, в отличие от иностранных трастов, личный фонд как юридическое лицо, осуществляющее предпринимательскую деятельность, подпадает под действие антимонопольного законодательства. Это влечет за собой не только публичность, но и дополнительные регуляторные обязанности. Как указывает представитель ФАС России, консолидация активов в личном фонде может признаваться экономической концентрацией, требующей предварительного согласования с антимонопольным органом, а сам фонд может быть признан участником группы лиц со своим учредителем, что налагает на него все соответствующие требования и ограничения [12]. Таким образом, помимо меньшей конфиденциальности, личный фонд несет на себе более тяжелый корпоративный и регуляторный «груз» по сравнению с частным трастовым отношением.

Налогообложение

Иностранный траст во многих юрисдикциях (например, Британские Виргинские Острова, остров Мэн) характеризуется налоговой нейтраль-

ностью. Сам траст как отношение не признается самостоятельным налогоплательщиком, а налогообложение часто возникает лишь на уровне бенефициаров в момент распределения доходов. Это позволяет эффективно откладывать налоговые обязательства и оптимизировать их исполнение. В контексте наследственного налогообложения особое внимание заслуживает практика Соединенных Штатов Америки. Ставка федерального налога на наследство в США составляет 40%, однако применяется только к стоимости имущества, превышающей установленный необлагаемый порог. По состоянию на актуальный период данный порог составляет 13,61 млн долларов США для граждан и налоговых резидентов США и 60 тыс. долларов США – для нерезидентов. В этой связи использование безотзывных трастов становится особенно привлекательным для иностранных граждан, поскольку позволяет исключить активы из налогооблагаемой наследственной массы и минимизировать налоговую нагрузку [4, 5, 7].

Российский личный фонд с 2024 года подпадает под действие специального налогового режима (глава 23.1 Налогового кодекса РФ). Фонд признается налоговым агентом по доходам своих выгодоприобретателей и обязан исчислять, удерживать и перечислять НДФЛ с доходов, полученных им от управления активами фонда, даже в случае отсутствия фактического распределения этих доходов бенефициарам. Данная модель, хотя и устранила первоначальные риски двойного налогообложения, создает менее гибкие условия по сравнению с налоговым нейтралитетом трастов, приводя к возникновению налоговых обязательств до момента реального получения средств выгодоприобретателем. Неопределенность усугубляется сложностью и незавершенностью налогового регулирования специального режима личных фондов. Как указывают эксперты, применение концепции «целевых поступлений», ключевой для определения налоговой базы, на практике сталкивается с трудностями интерпретации и создает риски переквалификации доходов с потерей права на пониженную ставку. Кроме того, для личных фондов остаются недоступными многие корпоративные и личные налоговые льготы (например, «пятилетняя льгота» при продаже ценных бумаг), что может снижать их фискальную эффективность по сравнению с иными структурами владения [13]. Вследствие этого, несмотря на прогресс в регулировании, налогообложение личного фонда сохраняет элементы непредсказуемости и требует от учредителя тщательного стратегического планирования на этапе разработки его документов.

Наследование, защита активов и оценка сопутствующих рисков

Ключевым показателем при оценке инструментов управления капиталом является их способность обеспечивать преемственность благосостояния для последующих поколений и гарантировать адекватную защиту активов от несанкционированного доступа. Сравнительное исследование трастов и личных фондов выявляет существенные расхождения в их эффективности и предсказуемости в контексте указанных критериев.

Организация преемственности

Иностранные трасты являются мощным инструментом для планирования наследства, позволяющим обойти процесс составления завещания. После передачи активов в траст, они перестают принадлежать учредителю и не включаются в его наследственную массу после смерти. Это гарантирует конфиденциальность, бесперебойное управление активами и защиту от претензий кредиторов. Распределение имущества между бенефициарами, включая будущих наследников, регулируется условиями траста и не подлежит оспариванию по правилам обязательной доли, если траст создан в юрисдикции, где такие правила не действуют. Особое значение в наследственном планировании имеют безотзывные трасты, предполагающие окончательное и безусловное отчуждение имущества от учредителя. Передача активов в такой траст приводит к тому, что они исключаются из наследственной массы и не подлежат распределению по правилам наследственного права. В результате стоимость наследования может быть существенно снижена, вплоть до полного отсутствия налоговой нагрузки, поскольку активы переходят к бенефициарам не в порядке наследования, а в силу условий трастового соглашения [6]. Данная модель требует от учредителя полной утраты контроля над переданным имуществом, что одновременно является и основным преимуществом, и ключевым ограничением безотзывных трастов.

Российский личный фонд может упростить процесс наследования, поскольку активы становятся собственностью самого фонда, а не учредителя. После смерти учредителя фонд продолжает функционировать по уставу. Тем не менее, в отличие от траста, существует существенный риск применения норм об обязательной доле в наследстве (ст. 1149 ГК РФ). Наследники, имеющие на нее право, могут попытаться оспорить передачу активов в фонд как сделку, совершенную с целью лишить их законных прав. Отсутствие прецедентов в судебной практике порождает правовую неопределенность, делая наследование через личный фонд менее надежным. Тем не менее, как указывают аналитики и практики, ключевым преимуществом личного фонда является его способность обеспечить не просто формальный переход прав, а реальную преемственность управления и защиту бизнеса от распада. Институт позволяет централизовать активы в руках фонда, установить четкие условия для выплат бенефициарам и выстроить систему профессионального управления, тем самым предотвращая «дробление капитала и потенциальные конфликты», характерные для традиционного наследования и приводившие в прошлом к значительным операционным потерям и даже продаже крупных активов [14]. Таким образом, несмотря на сохраняющиеся риски оспаривания, личный фонд предлагает качественно более эффективный механизм для реализации долгосрочной стратегии сохранения целостности и управляемости семейного бизнеса.

Защита активов от кредиторов

Иностранные трасты предлагают проверенные временем и надежные способы защиты имущества учредителя от его личных кредиторов. Если траст не будет признан фиктивным, а передача активов не будет расценена как попытка обмана кредиторов, имущество траста будет надежно защищено благодаря разделению прав собственности: юридически оно принадлежит трасти, а не учредителю. Несмотря на высокую степень защиты активов, предоставляемую трастовой конструкцией, она не является абсолютной. Траст может быть признан судом недействительным в случае, если будет установлено, что его учреждение имело целью ущемление прав кредиторов учредителя или уклонение от исполнения обязательств. В подобных ситуациях суды могут квалифицировать передачу имущества в траст как притворную или совершенную во вред кредиторам, что влечет возможность обращения взыскания на активы траста [1]. В этой связи при структурировании траста особое значение приобретает добросовестность учредителя и соблюдение разумных сроков между передачей активов и возникновением обязательств.

Российские личные фонды, будучи юридическими лицами, формально обособляют имущество учредителя. Однако, поскольку этот институт молодой, реальная степень защиты от субсидиарной ответственности и претензий кредиторов остается неопределенной. Значительный контроль учредителя над фондом (например, через назначение лояльного директора) может привести к «снятию корпоративной вуали» и признанию фонда зависимой структурой. Отсутствие судебной практики по взысканию долгов учредителя с активов личного фонда является серьезным препятствием для его использования. Данная неопределенность усугубляется наличием в законодательстве специального, вмененного (объективного) механизма взаимной субсидиарной ответственности учредителя и личного фонда в течение трех лет (а в исключительных случаях – до пяти) после его создания. Как отмечают эксперты, эта норма, призванная защитить интересы кредиторов на переходном этапе, носит превентивный характер и применяется автоматически, независимо от добросовестности учредителя. С одной стороны, это укрепляет доверие к новому институту и стабильность оборота, а с другой – создает дополнительные долгосрочные риски для добросовестного учредителя, потенциально снижая привлекательность фонда по сравнению с другими формами владения [15]. Таким образом, реальная степень защиты активов в личном фонде от притязаний кредиторов остается предметом будущей судебной практики, которая должна будет найти баланс между гарантиями для кредиторов и принципом имущественной обособленности юридического лица.

Предсказуемость иностранных трастов против неопределенности российских личных фондов: взгляд через призму судебной практики и международного признания

Иностранные трасты обладают значительным преимуществом благодаря многовековой, тщательно разработанной судебной практике, обеспечивающей высокую степень предсказуемости. Как отмечается в авторитетных источниках, суды на протяжении столетий формировали и совершенствовали доктрину трастов, создав обширную базу прецедентов, проясняющих все нюансы. Дополнительную уверенность придает широкое международное признание трастов, в том числе благодаря Гаагской конвенции, что облегчает трансграничную защиту активов и исполнение условий траста.

В отличие от этого, российские личные фонды страдают от полного отсутствия устоявшейся судебной и правоприменительной практики. Это влечет за собой правовые риски на всех этапах: от создания

до оспаривания сделок и защиты от кредиторов. Правовая неопределенность и недостаток прецедентов являются основными факторами, подрывающими доверие учредителей. Ситуация усугубляется отсутствием международного признания личных фондов как правового института, что делает их непригодными для владельцев активов за рубежом и создает серьезные препятствия для международного финансового планирования.

Целесообразность учреждения и перспективы развития институтов

Сравнительный анализ дал нам возможность перейти от теории к практике, чтобы определить, какой инструмент лучше использовать в конкретных ситуациях, и спрогнозировать их будущее развитие.

Сфера применения и целесообразность выбора инструментов

Целесообразность выбора между инструментами определяется их ключевыми особенностями. Иностранный траст является оптимальным решением для состоятельных лиц с глобальными активами и интересами, в первую очередь для сложного международного наследственного планирования, обеспечения максимальной конфиденциальности и защиты от политических или кредитных рисков, а также для структурирования активов под юрисдикцией общего права.

В свою очередь, российский личный фонд представляет собой инструмент, ориентированный на внутренний рынок. Он находит применение в ситуациях, требующих упорядочения управления уже локализованным в России капиталом, для внутристранового наследственного планирования при отсутствии целесообразности в использовании более дорогих иностранных структур, а также там, где не требуется высокая степень конфиденциальности, и учредитель отдаёт предпочтение личному контролю над активами, а не профессиональному внешнему управлению.

Препятствия на пути к широкому распространению личных фондов

Несмотря на позитивные изменения в законодательстве, широкое распространение личных фондов сдерживает ряд взаимосвязанных трудностей. Ключевым сдерживающим фактором является отсутствие сформированной правоприменительной практики. Отсутствие судебных прецедентов по вопросам защиты имущества от кредиторов, оспаривания обязательной доли наследства и ответственности управляющих создаёт правовую неопределённость и риск для учредителей. Как отмечает разработчик законодательства, исход будущих споров будет зависеть от детальности проработки документов фонда с учётом российской специфики, а адаптация иностранных трастовых конструкций или шаблонные документы могут оказаться неэффективными [16].

Другими значимыми препятствиями являются неопределённость специального налогового режима, который, несмотря на устранение двойного налогообложения, остаётся менее гибким, чем нейтральность трастов, и вызывает практические вопросы, а также отсутствие международного признания института, что сужает его применение для лиц с глобальными активами. Совокупность этих проблем порождает у потенциальных учредителей сомнения в зрелости и надёжности личных фондов.

Пути развития личных фондов для усиления их конкурентоспособности

Перспективы развития личных фондов

Для усиления конкурентоспособности личных фондов требуется совершенствование законодательства и правоприменения по ключевым направлениям. Как отмечает один из разработчиков законодательства П.В. Крашенинников, основная задача на данном этапе – обеспечение стабильности правовой, особенно налоговой, конструкции, поскольку этот долгосрочный институт требует от учредителя серьёзного решения. Он также подчёркивает необходимость привлечения высококвалифицированных профессионалов, что указывает на потребность в формировании профессиональных стандартов в этой сфере [17].

К первоочередным мерам следует отнести создание предсказуемости через формирование судебной практики, уточнение налоговых правил (особенно в части внереализационных доходов и сделок с аффилированными лицами) и поддержку профессионального управления путём разработки отраслевых стандартов. В долгосрочной перспективе, несмотря на сложности, возможно достижение международного признания института.

В настоящее время личный фонд занимает уникальную нишу на внутреннем рынке, не являясь полноценной заменой иностранному трасту. Раскрытие его полного потенциала возможно лишь при условии формирования стабильной правоприменительной практики и последовательного совершенствования законодательной базы.

Заключение

В результате проведенного сравнительно-правового анализа российские личные фонды были сопоставлены с традиционными иностранными трастами. Полученные выводы имеют теоретическое и практическое значение. Показано, что прямое сравнение этих институтов неправомерно, поскольку они функционируют в разных правовых и операционных сферах.

Иностранные трасты остаются мощным, но труднодоступным инструментом для международного планирования и защиты активов. Российский личный фонд является развивающимся внутренним инструментом, подходящим для структурирования возвращаемых в Россию активов и внутристранового наследования, но требующим понимания сопутствующих правовых рисков.

Ключевой вклад исследования заключается в новаторском подходе: личный фонд впервые в отечественной науке проанализирован не изолированно, а в контексте международных стандартов управления активами. Это позволило выявить его реальные возможности и ограничения. Установлено, что личный фонд на данном этапе является нишевым инструментом для решения внутренних задач, а не полноценной заменой трастам. Определена главная системная проблема – не недостаток законов, а правовая неопределённость из-за отсутствия судебной практики. Также предложены практические критерии выбора между инструментами, основанные на типе активов и целях учредителя.

Долгосрочная эволюция института в России может пойти по пути его трансформации от инструмента личного наследственного планирования к модели социально ответственного «фонда-собственника», сочетающего бизнес-управление с общественными целями и демонстрирующего повышенную устойчивость и лучшие показатели ESG [18]. Для реализации этого потенциала потребуется не только накопление судебной практики, но и развитие культуры управления, а также возможная адаптация законодательства.

Будущее личных фондов и их распространение напрямую зависят от формирования стабильной правоприменительной практики и устранения выявленных законодательных ограничений.

Литература

1. Trust // ABP Legal: сайт. URL: https://abp.legal/trust (дата обращения: 09.01.2026).
2. Grantor trusts // Freeman Law: сайт. URL: https://freemanlaw.com/grantor-trusts/ (дата обращения: 09.01.2026).
3. Трасты в США: защита активов // Fesenko Law Firm: сайт. URL: https://fesenkolaw.com/ru/zaschita-aktivov/trasty-v-ssha/ (дата обращения: 09.01.2026).
4. Завещания на миллиард: как передать иностранные активы российским наследникам // Forbes Russia: интернет-издание. URL: https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/361227-zaveshchaniya-na-milliard-kak-peredat-inostrannye-aktivy-rossiyskim (дата обращения: 28.01.2026).
5. Дорогой родственник: в каких странах платят налог на наследство и от чего он зависит // БКС Экспресс: интернет-издание. URL: https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/dorogoi-rodstvennik-v-kakikh-stranakh-platiat-nalog-na-nasledstvo-i-ot-chego-on-zavisit (дата обращения: 09.01.2026).
6. What is an irrevocable trust and should I set one up? // Retirable: сайт. URL: https://retirable.com/advice/estate-planning/what-is-an-irrevocable-trust-should-i-set-one-up (дата обращения: 09.01.2026).
7. Принятие наследства в США: способы, охрана, налоги // CyberLeninka: науч. электрон. б-ка. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-nasledstva-v-ssha-sposoby-ohrana-nalogi/viewer (дата обращения: 09.01.2026).
8. The truth about self-settled trusts // Lamberg & Associates: сайт. URL: https://www.lambergg.com/insights/the-truth-about-self-settled-trusts (дата обращения: 09.01.2026).
9. Личные фонды: новый инструмент управления частным капиталом // Коммерсантъ: интернет-издание. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8159712 (дата обращения: 07.01.2026).
10. Наследственное планирование и личные фонды // Коммерсантъ: интернет-издание. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8159713 (дата обращения: 07.01.2026).

11. Налогообложение личных фондов: первые выводы правоприменения // Коммерсантъ: интернет-издание. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8161573 (дата обращения: 07.01.2026).
12. Личный фонд как альтернатива классическим наследственным инструментам // Коммерсантъ: интернет-издание. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8159716 (дата обращения: 28.01.2026).
13. Передача активов в личный фонд: правовые и налоговые последствия // Коммерсантъ: интернет-издание. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8161413 (дата обращения: 07.01.2026).
14. Судебные риски использования личных фондов // Коммерсантъ: интернет-издание. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8178084 (дата обращения: 08.01.2026).
15. Структурирование владения активами через личные фонды // Коммерсантъ: интернет-издание. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8178092 (дата обращения: 08.01.2026).
16. Международные аспекты использования личных фондов // Коммерсантъ: интернет-издание. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8162446 (дата обращения: 08.01.2026).
17. Конфиденциальность и прозрачность личных фондов // Коммерсантъ: интернет-издание. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8159714 (дата обращения: 11.01.2026).
18. Наследование и преемственность в конструкциях личных фондов // Коммерсантъ: интернет-издание. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8161346 (дата обращения: 07.01.2026).

COMPARISON OF PERSONAL FOUNDATIONS AND FOREIGN TRUSTS: FEASIBILITY OF ESTABLISHMENT, REGULATORY FRAMEWORK, TAXATION, INHERITANCE, SIMILARITIES AND DIFFERENCES

Bekirov R.A., Sukmanyuk N.V.
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration LLC "Contemporary Real Estate Funds"

The article provides a comparative analysis of Russian personal funds and foreign trusts as instruments for wealth management and asset structuring. It examines their legal nature, establishment and operational features, alongside key differences in taxation, succession planning, asset protection, and confidentiality. The study systematizes the regulatory aspects across the entire lifecycle of these structures, assesses tax implications and risk mitigation mechanisms. By comparing these instruments, the article identifies the decisive factors for choosing one over the other based on the founder's objectives, asset portfolio, and personal circumstances. The findings are relevant for private wealth management practitioners and contribute to the discourse on developing the legal framework for personal funds in Russia.

Keywords: personal funds, foreign trusts, wealth management, tax regulation, estate planning, asset protection, asset structuring.

References

1. Trust // ABP Legal: website. Available at: https://abp.legal/trust (accessed: 9 January 2026).
2. Grantor Trusts // Freeman Law: website. Available at: https://freemanlaw.com/grantor-trusts/ (accessed: 9 January 2026).
3. Trusts in the United States: Asset Protection // Fesenko Law Firm: website. Available at: https://fesenkolaw.com/ru/zaschita-aktivov/trasty-v-ssha/ (accessed: 9 January 2026).
4. Billion-Dollar Wills: How to Transfer Foreign Assets to Russian Heirs // Forbes Russia: online publication. Available at: https://www.forbes.ru/finansy-i-investicii/361227-zaveshchaniya-na-milliard-kak-peredat-inostrannye-aktivy-rossiyskim (accessed: 28 January 2026).
5. An Expensive Relative: In Which Countries Is Inheritance Tax Paid and What Does It Depend On // BCS Express: online publication. Available at: https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/dorogoi-rodstvennik-v-kakikh-stranakh-platiat-nalog-na-nasledstvo-i-ot-chego-on-zavisit (accessed: 9 January 2026).
6. What Is an Irrevocable Trust and Should I Set One Up? // Retirable: website. Available at: https://retirable.com/advice/estate-planning/what-is-an-irrevocable-trust-should-i-set-one-up (accessed: 9 January 2026).
7. Acceptance of Inheritance in the United States: Methods, Protection, and Taxation // CyberLeninka: scientific electronic library. Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-nasledstva-v-ssha-sposoby-ohrana-nalogi/viewer (accessed: 9 January 2026).
8. The Truth About Self-Settled Trusts // Lamberg & Associates: website. Available at: https://www.lambergg.com/insights/the-truth-about-self-settled-trusts (accessed: 9 January 2026).
9. Personal Foundations: A New Instrument of Private Wealth Management // Kommersant: online publication. Available at: https://www.kommersant.ru/doc/8159712 (accessed: 7 January 2026).
10. Estate Planning and Personal Foundations // Kommersant: online publication. Available at: https://www.kommersant.ru/doc/8159713 (accessed: 7 January 2026).
11. Taxation of Personal Foundations: Initial Findings of Law Enforcement Practice // Kommersant: online publication. Available at: https://www.kommersant.ru/doc/8161573 (accessed: 7 January 2026).
12. Personal Foundation as an Alternative to Classical Inheritance Instruments // Kommersant: online publication. Available at: https://www.kommersant.ru/doc/8159716 (accessed: 28 January 2026).
13. Transfer of Assets to a Personal Foundation: Legal and Tax Implications // Kommersant: online publication. Available at: https://www.kommersant.ru/doc/8161413 (accessed: 7 January 2026).
14. Litigation Risks Associated with the Use of Personal Foundations // Kommersant: online publication. Available at: https://www.kommersant.ru/doc/8178084 (accessed: 8 January 2026).
15. Structuring Asset Ownership Through Personal Foundations // Kommersant: online publication. Available at: https://www.kommersant.ru/doc/8178092 (accessed: 8 January 2026).
16. International Aspects of Using Personal Foundations // Kommersant: online publication. Available at: https://www.kommersant.ru/doc/8162446 (accessed: 8 January 2026).
17. Confidentiality and Transparency of Personal Foundations // Kommersant: online publication. Available at: https://www.kommersant.ru/doc/8159714 (accessed: 11 January 2026).
18. Inheritance and Succession in Personal Foundation Structures // Kommersant: online publication. Available at: https://www.kommersant.ru/doc/8161346 (accessed: 7 January 2026).

Проблемы формирования земельных участков в границах земель населенных пунктов в контексте региональной экономики

Бородина Ольга Борисовна,
к.э.н., доцент кафедры землепользования и кадастров, ФГБОУ ВО «Государственный университет по землеустройству»
E-mail: olga2700@mail.ru

Баранцева Арина Борисовна,
магистрант, ФГБОУ ВО «Государственный университет по землеустройству»
E-mail: arina.bar.01@mail.ru

Лебедева Юлия Валерьевна,
магистрант, ФГБОУ ВО «Государственный университет по землеустройству»
E-mail: robskaya.yuly@mail.ru

Якушина Екатерина Васильевна,
магистрант, ФГБОУ ВО «Государственный университет по землеустройству»
E-mail: yakushina.e.v@yandex.ru

В статье рассматриваются проблемы формирования земельных участков в границах земель населённых пунктов с точки зрения их влияния на социально-экономическое развитие территорий и устойчивость региональной экономики. Проанализированы правовые, технические и организационные ограничения, возникающие в процессе образования земельных участков, а также их последствия для инвестиционной активности, использования территориального потенциала и формирования доходной базы муниципальных образований. Обосновано, что несовершенство процедур формирования земельных участков приводит к росту трансакционных издержек, снижению эффективности управления территориями и ограничению пространственного развития регионов. На основе проведённого анализа предложены направления совершенствования механизмов формирования земельных участков, ориентированные на согласование кадастровых, градостроительных и экономических интересов в системе регионального управления.

Ключевые слова: формирование земельных участков, региональная экономика, территориальное развитие, муниципальные образования, кадастровая деятельность, инвестиционная привлекательность, землепользование, пространственное развитие.

Введение

В настоящее время особенности и процесс формирования земельных участков достаточно подробно урегулирован на законодательном уровне – рядом нормативных правовых актов. Однако, в процессе формирования земельных участков в границах земель населенных пунктов, как и в любой другой сфере, возникает ряд проблем, обусловленных внешними факторами. В качестве таковых следует назвать наличие пробелов и неточностей в законодательстве, низкий уровень взаимодействия между государственными учреждениями, наличие технических сложностей в процессе формирования земельных участков. Определение и своевременное нивелирование такого рода проблем позволяет избежать негативных последствий, которые могут наступить в случае их игнорирования.

Цель исследования – на основании анализа нормативных актов и теоретических источников определить основные проблемы, возникающие в процессе формирования земельных участков в границах земель населённых пунктов, и оценить их влияние на социально-экономическое развитие территорий и эффективность регионального управления земельными ресурсами. В качестве основных задач исследования определено изучение особенностей и реальных проблем по теме исследования, а также разработка направлений и мероприятий для максимально эффективного решения выявленных проблем.

Методы

Исследование темы основано на сравнительном анализе и трактовке правовых норм, методах систематизации и обобщения материала по рассматриваемой теме, а также логическом и статистическом методах.

Земельные участки в границах земель населенных пунктов на современном этапе развития права формируются в соответствии с рядом требований, определенных на законодательном уровне. Так, определение земельного участка дано в пункте 1 статьи 141.2 Гражданского кодекса Российской Федерации от 30.11.1994 № 51-ФЗ (далее – Гражданский кодекс Российской Федерации): «часть земной поверхности, границы которой определены в порядке, установленном законом» [1]. Конкретные характеристики, являющиеся основанием отнесения участка к вещам индивидуально определенного характера, даны в пункте 3 статьи 6 Земельного кодекса Российской Федерации от 25.10.2001 № 136-ФЗ (далее – Земельный кодекс Российской Федерации) [2].

Образование земельных участков предполагает наличие письменного согласия со стороны таких субъектов, как землепользователи, землевладельцы, арендаторы, залогодержатели, что регламентировано пунктом 4 статьи 11.2 Земельного кодекса Российской Федерации от 25.10.2001 № 136-ФЗ) [2]. В Федеральном законе от 13.07.2015 г. № 218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости» названы ситуации, в которых земельные участки прекращают существовать [6].

В статье 41.1 Градостроительного кодекса Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ (далее – Градостроительный кодекс Российской Федерации) [6] содержатся требования, которым должна соответствовать документация по планировке территории, благодаря которым происходит образование (формирование) земельных участков в границах земель населенных пунктов.

Исходя из изложенной в закрепленных правовых нормах информации, под образованием земельного участка предполагается действие, в ходе которого происходит установление границ определенного земельного участка и определяется их местоположение. Такие действия позволяют в последующем поставить объект на государственный кадастровый учёт, а также отнести к объектам прав на землю. При этом очень важным является факт того, что земельные участки представляют собой природный объект, поскольку они не создаются человеком, а являются частью земной поверхности.

С экономической точки зрения сформированный земельный участок представляет собой базовую единицу территориального развития региона, поскольку именно через него реализуются инвестиционные проекты, формируется налоговая и арендная база, а также осуществляется пространственная организация хозяйственной деятельности. Несовершенство процедур формирования участков напрямую отра-

жается на темпах экономического роста муниципальных образований, ограничивает вовлечение земель в хозяйственный оборот и усиливает территориальные диспропорции внутри регионов. Таким образом, проблемы, возникающие на стадии образования земельных участков, приобретают системный характер и затрагивают не только правовую, но и экономическую устойчивость территорий.

Так, в настоящее время процесс формирования (образования) земельных участков регламентирован детально на законодательном уровне, однако, есть ряд насущных вопросов, которые остаются нерешенными на протяжении длительного промежутка времени. В качестве особо важных проблем, затрагивающих, как правовые, так и технические аспекты формирования земельных участков в границах земель населенных пунктов, выступают:

– сложности, возникающие в процессе формирования сведений о земельном участке и составления документов, подготавливаемых кадастровым инженером;

– отсутствие разработанной методологии применения кадастровой информации при разработке генеральных планов муниципальных образований;

– несоблюдение правил землепользования и застройки со стороны субъектов строительства.

Рассматриваемые проблемы следует анализировать не изолированно, а с позиций их совокупного воздействия на инвестиционные процессы, использование земельного потенциала и конкурентоспособность регионов.

Первая проблема возникает в процессе выдачи градостроительного плана земельного участка с целью обеспечения необходимой информацией субъектов, которым она требуется. Сведения о земельном участке формируются в рамках проведения кадастровых работ. Такие работы, как правило, проводятся соответствующими специалистами. Немаловажен тот факт, что к такого рода специалистам предъявляются конкретные требования в рамках определенных положений. На специалистах, формирующих сведения, лежит как юридическая, так и профессиональная ответственность за совершаемые ними действия и выполненные работы [11, с. 25].

ГОСТ Р 59529–2021 «Судебная строительно-техническая экспертиза. Термины и определения» содержит определение понятия судебной строительно-технической экспертизы. Исходя из чего, к такой экспертизе относятся те их виды, которые направлены на исследование строительных объектов и территорий, имеющих непосредственное отношение к таким объектам. В качестве основной цели такой экспертизы выступает получение информации, которая может быть использована в дальнейшем в случае необходимости для доказательств в судопроизводстве [6]. Предметом землеустроительной экспертизы выступают документы, подготавливаемые кадастровым инженером [11, с. 25].

Порядок и основные аспекты проведения судебной строительно-технической экспертизы детально регламентированы в Федеральном законе от 31.05.2001 г. № 73-ФЗ «О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации» [8]. Привлекает к себе внимание тот факт, что при весьма широком перечне нормативных правовых актов в данной сфере, многие серьезные и сложнейшие вопросы до настоящего времени не затронуты на законодательном уровне. В частности, отсутствие единой универсальной методики проведения экспертизы создает определенные затруднения при разрешении споров, возникающих по поводу земельных участков. Это, в свою очередь, влечет затруднения в объективной оценке правомерности использования земельных участков под строительство.

Вторая проблема – отсутствие разработанной методологии применения кадастровой информации при разработке генеральных планов муниципальных образований не менее актуальна так как является одним из важнейших источников для подготовки генпланов. Генеральный план поселения, муниципального/городского округа требует использования достоверной информации, касающейся планирования развития конкретной территории, графического отображения планируемого размещения объектов, точных границ функциональных зон и зон с особыми условиями использования территорий [6]. Градостроительный кодекс Российской Федерации (пункт 1 статьи 23) регламентирует, что генпланы готовятся для всей территории муниципального образования [6]. Для точного определения границ и характеристики земельного участка используются кадастровые данные, важным требованием к которым является их точность.

Пункт 4.1 статьи 1 Федерального закона от 24.07.2007 № 221-ФЗ «О кадастровой деятельности» предусматривает выполнение кадастровых работ в отношении земельных участков и частей земельных участков [7], как обязательных. Здесь же содержатся положения, благодаря которым становится понятным содержание кадастровых работ. В их объем входит определение координат поворотных точек земельного участка, а также обработка полученных данных в целях определения площади исследуемого объекта недвижимости и характеристики местоположения такого объекта с целью согласования данных [7].

Вместе с тем, при формировании данных о границах и местоположении объектов, а также в процессе внесения их в Единый государственный реестр недвижимости, могут быть использованы некорректные данные градостроительной документации, что может быть обусловлено наличием проблем в алгоритмах взаимодействия между государственными органами различных сфер и ведомств [12, с. 1007].

Анализ судебной практики указывает на наличие проблем, связанных с субъектами строительства, которые заключаются в несоблюдении правил землепользования и застройки, игнорировании требований законодательства и неверном толковании правовых норм. При этом спорные объекты по документам частично могут соответствовать градостроительным нормам, а для ведения строительства имеется разрешительная документация [9].

Все вышеизложенное в совокупности приводит к снижению эффективности управления территориями, а также к их нерациональному использованию. Ситуация усугубляется тем, что с течением времени требуется обработка все больших объемов информации, связанных с данными процессами, поэтому решение обозначенных проблем требуется незамедлительно.

Результаты

Для устранения обозначенных проблем целесообразно предложить следующие направления и пути работы с ними:

– в рамках совершенствования законодательства должны быть устранены разночтения между различными нормативными актами, упрощены процедуры формирования земельных участков, а также перевод земель из одной категории в другую;

– с целью получения точных координат и границ земельных участков и исключения ошибок в кадастровых данных, а также с целью повышения скорости передачи необходимой информации целесообразно внедрение современных информационных технологий в работу специалистов;

– для повышения уровня образования населения и квалификации специалистов целесообразна организация обучения и переподготовки кадров в области земельного права и кадастровой оценки, проведение «горячих линий» для решения актуальных вопросов;

– повышение уровня контроля за выделенными бюджетными средствами на проведение кадастровых работ и развитие инфраструктуры конкретных регионов;

– непосредственное внимание следует уделить закреплению на законодательном уровне прав и обязанностей органов местного самоуправления в решении проблем формирования земельных участков в границах земель населенных пунктов.

Очевидно, что реализация предложенных мероприятий позволит не только устранить выявленные правовые и организационные проблемы, но и повысить эффективность использования земельных ресурсов как фактора регионального экономического развития. Упорядочение процедур формирования земельных участков способствует снижению издержек для инвесторов, росту прозрачности земельных отношений и укреплению финансовой самостоятельности муниципальных образований. В совокупности это создает предпосылки для более сбалансированного пространственного развития регионов и повышения качества управления территориальными ресурсами.

Резюмируя вышеизложенное, становится очевидным, что тема исследования актуальна и не потеряет свою актуальность в течение ближайшего десятилетия. Решение имеющихся проблем в таких условиях является единственно важным вариантом развития событий. Сложность заключается и в несовершенстве современного законодательства, что влечет наличие противоречий между законодательными актами, путаницу в понятиях и объектах регулирования. Практическая направленность исследования находит выражение в предложенных рекомендациях в рамках исследуемой темы, что будет способствовать их эффективному развитию и грамотному использованию их экономического и социального потенциала.

Обсуждение

Резюмируя вышеизложенное, следует отметить, что проблемы формирования земельных участков в границах земель населенных пунктов будут актуальными для Российской Федерации еще не одно десятилетие, чем обусловлено внимание к ним и разработке эффективных путей их решения. Строительство новых инфраструктурных объектов, населенных пунктов, а также возникновение споров по поводу земельных участков не позволяет сомневаться, что есть еще множество проблем, кроме обозначенных в данном исследовании.

В контексте региональной экономики формирование земельных участков в границах населённых пунктов следует рассматривать как один из ключевых инструментов реализации территориальной политики. От качества и согласованности данного процесса зависят возможности комплексного развития территорий, размещения инфраструктурных объектов и формирования устойчивых экономических связей внутри региона. В этой связи дальнейшие исследования целесообразно ориентировать на оценку экономических эффектов земельно-градостроительных решений и их влияние на долгосрочное развитие регионов.

В связи с вышеизложенным очевидно, что устранить обозначенные проблемы представляется возможным только при комплексном подходе, при котором принимать участие в их решении будут как государственные органы, так и все заинтересованные стороны.

Литература

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ в редакции от 31.07.2025; с изм. и доп., вступ. в силу с 01.08.2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142 (дата обращения: 22.10.2025)
2. Земельный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 N 136-ФЗ в редакции от 31.07.2025; с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_33773 (дата обращения: 22.10.2025)
3. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 N 136-ФЗ в редакции от 31.07.2025; с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www. consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040 (дата обращения: 22.10.2025)
4. Федеральный закон от 19.07.2011 N 246-ФЗ в редакции от 25.12.2023 «Об искусственных земельных участках, созданных на водных объектах, находящихся в федеральной собственности, и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116987 (дата обращения: 22.10.2025)
5. Федеральный закон от 13.07.2015 N 218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости» в редакции от 31.07.2025; с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182661 (дата обращения: 22.10.2025)
6. Федеральный закон «О государственной судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации» № 73-ФЗ от 31.05.2001 в редакции от 22.07.2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://pravo.gov.ru/proxy/ ips/?docbody=&nd=102071320 (дата обращения: 22.10.2025)
7. Федеральный закон «О кадастровой деятельности» № 221-ФЗ от 24.07.2007 в редакции от 31.07.2025; с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2025 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_70088 (дата обращения: 22.10.2025)
8. ГОСТ Р 59529–2021 «Судебная строительно-техническая экспертиза. Термины и определения» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.srogen.ru/upload/files/documents/zakonodatelstvo/gost/gost_59529_2021.pdf (дата обращения: 22.10.2025)
9. Постановление Двадцать первого арбитражного апелляционного суда от 05.03.2022 N 21АП-4444/2021 по делу N А83–1264/2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=RAPS021&n=25203#eXwEk0VtFE6SZ34 (дата обращения: 22.10.2025)
10. Бородина, О.Б. Нормативно-методическое обеспечение государственного кадастра недвижимости / О.Б. Бородина, Р.А. Кириллов. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования Государственный университет по землеустройству, 2021. – 225 с. – EDN WJMMPO.
11. Бородина, О.Б. Теоретические аспекты землеустроительной экспертизы / О.Б. Бородина, Ю.С. Синица // Московский экономический журнал. – 2023. – Т. 8, № 3. – DOI 10.55186/2413046X_2023_8_3_97. – EDN GTAISM.
12. Гордиенко Л.В. Анализ факторов, препятствующих своевременному внесению в единый государственный реестр недвижимости сведений о местоположении границ населённых пунктов / Л.В. Гордиенко, В.О. Позднякова // Научные труды КУБГТУ. – № 8. – 2020. – С. 1004–1010.

PROBLEMS OF FORMATION OF LAND PLOTS WITHIN THE BOUNDARIES OF SETTLEMENT LANDS IN THE CONTEXT OF REGIONAL ECONOMY

Borodina O.B., Barantseva A.B., Lebedeva Yu.V., Yakushina E.V.
State University of Land Management

The article examines the problems of land plot formation within the boundaries of settlement lands from the perspective of their impact on socio-economic development and regional economic sustainability. Legal, technical, and organizational constraints arising during the formation of land plots are analyzed, as well as their consequences for investment activity, territorial potential utilization, and the formation of municipal revenue bases. It is substantiated that imperfections in land formation procedures lead to increased transaction costs, reduced efficiency of territorial management, and limitations on regional spatial development. Based on the conducted analysis, directions for improving land plot formation mechanisms are proposed, aimed at coordinating cadastral, urban planning, and economic interests within the regional governance system.

Keywords: land plot formation, regional economy, territorial development, municipalities, cadastral activity, investment attractiveness, land use, spatial development.

References

1. Civil Code of the Russian Federation (Part One) of 30.11.1994 N 51-FZ, as amended on 31.07.2025; with amendments and supplements, entered into force on 01.08.2025 [Electronic resource]. – Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142 (accessed: 22.10.2025)
2. Land Code of the Russian Federation of 25.10.2001 N 136-FZ, as amended on 31.07.2025; with amendments and supplements, entered into force on 01.09.2025 [Electronic resource]. – Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_33773 (date of access: 22.10.2025)
3. Urban Development Code of the Russian Federation of 25.10.2001 N 136-FZ, as amended on 31.07.2025; with amendments and additions, entered into force on 01.09.2025) [Electronic resource]. – Access mode: https://www. consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040 (accessed: 22.10.2025)
4. Federal Law of 19.07.2011 N 246-FZ as amended on 25.12.2023 “On Artificial Land Plots Created on Water Bodies in Federal Ownership and on Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation” [Electronic resource]. – Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116987 (accessed: 22.10.2025)
5. Federal Law of 13.07.2015 N 218-FZ “On State Registration of Real Estate” as amended on 31.07.2025; with amendments and additions, entered into force. Effective from September 1, 2025 [Electronic resource]. – Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182661 (Accessed on October 22, 2025)
6. Federal Law “On State Forensic Activity in the Russian Federation” No. 73-FZ of May 31, 2001, as amended on July 22, 2024 [Electronic resource]. – Available at: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102071320 (Accessed on October 22, 2025)
7. Federal Law “On Cadastral Activity” No. 221-FZ of July 24, 2007, as amended on July 31, 2025; as amended. and add., effective September 1, 2025 [Electronic resource]. – Available at: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_70088 (accessed October 22, 2025)
8. GOST R 59529–2021 “Forensic Construction and Technical Expertise. Terms and Definitions” [Electronic resource]. – Access mode: https://www.srogen.ru/upload/files/documents/zakonodatelstvo/gost/gost_59529_2021.pdf (date accessed: 22.10.2025)
9. Resolution of the Twenty-first Arbitration Court of Appeal dated 05.03.2022 No. 21AP-4444/2021 in case No. A83–1264/2020 [Electronic resource]. – Access mode: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=RAPS021&n=25203#eXwEk0VtFE6SZ34 (date accessed: 22.10.2025)
10. Borodina, O.B. Regulatory and methodological support for the state real estate cadastre / O.B. Borodina, R.A. Kirillov. – Moscow: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education, State University of Land Management, 2021. – 225 p. – EDN WJMMPO.
11. Borodina, O.B. Theoretical Aspects of Land Management Expertise / O.B. Borodina, Yu.S. Sinitsa // Moscow Economic Journal. – 2023. – Vol. 8, No. 3. – DOI 10.55186/2413046X_2023_8_3_97. – EDN GTAISM.
12. Gordienko L.V. Analysis of Factors Impeding the Timely Submission of Information on the Location of Settlement Boundaries in the Unified State Register of Real Estate / L.V. Gordienko, V.O. Pozdnyakova // Scientific Works of KUBGTU. – No. 8. – 2020. – P. 1004–1010.

Диагностика финансового состояния предприятия и методы повышения ключевых показателей

Веряскина Ирина Юрьевна,
независимый исследователь
E-mail: stinging.brunette@gmail.com

Актуальность представленного исследования продиктована не столько циклическими колебаниями экономики, сколько существенной сменой парадигмы функционирования российского бизнеса в 2024–2026 годах. В реалиях, когда жесткая денежно-кредитная политика, санкционное давление превратились из временных «шоков» в долгосрочные константы, традиционные, по сути, ретроспективные методы финансового анализа утрачивают свою прогностическую силу. Возникает острая потребность в переосмыслении подходов к диагностике. Цель состоит в эмпирическом анализе финансового «самочувствия» отечественных предприятий на основе новейших статистических данных и обосновании прикладных управленческих механизмов, которые дают возможность удерживать ключевые показатели эффективности в положительной зоне. В статье вскрывается фундаментальное противоречие текущего момента: на фоне исторического минимума официальных банкротств наблюдается тревожная динамика падения сальдированного финансового результата и стремительный рост убытков в реальном секторе. Данный диссонанс указывает на накопление латентных рисков, которые не считываются стандартными моделями экспресс-диагностики. Автор резюмирует, что в фазе структурной адаптации и высокой стоимости заемного капитала стратегия агрессивного роста должна уступить место тактике жесткого управления оборотным капиталом, сценарному планированию. Отмечено, что инерционное бюджетирование становится фактором риска. А единственным дешевым источником фондирования служат внутренние резервы компании, которые высвобождаются через оптимизацию операционного цикла. Авторский вклад проявляется в систематизации инструментов финансовой стабилизации – с учетом специфики российской экономики периода 2024–2025 годов; в обосновании необходимости перехода от жестких годовых бюджетов к гибкому роллинг-прогнозированию как базовому управленческому стандарту.

Ключевые слова: антикризисное управление, диагностика предприятия, ключевая ставка, оборотный капитал, прибыль, рентабельность, российская экономика, управление ликвидностью, финансовая устойчивость

Введение

В современных реалиях функционирования российской экономики, которые характеризуются высокой степенью неопределенности и волатильности рыночной конъюнктуры, вопросы диагностики финансового состояния хозяйствующих субъектов приобретают особую актуальность. Финансовая устойчивость компании перестает быть статической характеристикой, фиксируемой в бухгалтерской отчетности на конкретную дату. Она преобразуется в динамическое понятие, отражающее способность системы приспосабливаться к внешним «шокам». Санкционное давление, разрыв логистических цепочек, жесткая денежно-кредитная политика Банка России, которая выражена в высоком уровне ключевой ставки, формируют качественно новую среду. В ней традиционные модели финанализа требуют существенного пересмотра.

Как представляется, ключевая проблема состоит в том, что классические коэффициентные методы (анализ ликвидности, рентабельности, финансового левериджа) зачастую дают ретроспективную картину. Но они не позволяют своевременно идентифицировать латентные угрозы потери платежеспособности. В условиях, когда стоимость заемного капитала становится запретительно высокой для ряда отраслей, фокус управленческого внимания смещается от стратегий агрессивного роста к схемам сохранения маржинальности, операционной эффективности. По сути, речь идет о необходимости перехода от констатации финансовых фактов к предиктивной диагностике, способной моделировать сценарии развития бизнеса при различных макроэкономических вводных.

В рамках данного исследования будет предпринята попытка ответить на вопрос: какие инструменты финансового менеджмента наиболее результативны в фазе структурной трансформации экономики и роста убыточности корпоративного сектора.

Материалы и методы

При анализе современных публикаций фиксируется преобладание комплексно-аналитического и прикладного подходов к диагностике финансового состояния предприятия. Они базируются на системе финансовых коэффициентов, интегральных показателей, отраслевой специфике. В работах А.А. Адаменко, К.С. Колмычека, М.М. Мусаева [1], О.Ф. Быстрова, Д.А. Парфеновой [4], Г.Г. Сподаха, М.М. Архипова [12] финансовое состояние трактуется как многомерная категория, которая оценивается через ликвидность, платежеспособность, устойчивость, рентабельность. А.А. Александров [2] и М.Е. Косов [8] акцентируют внимание на качестве аналитической информации и корректности исходных данных. Экономико-математический и индикативный подходы развиваются в исследованиях Р.М.Э. Ахмадовой [3] и Т.А. Медведевой и коллег [9]. Однако между авторами сохраняются противоречия в выборе ключевых показателей и степени универсальности интегральных моделей. Прикладная направленность оценки финансовой устойчивости и ее связи с управленческими решениями представлена у А.В. Захаряна, Ю.С. Шевченко, Н.К. Величко [5], Е.А. Ярошенко [13]. Этим обосновывается включение этих работ в анализ путей повышения показателей. Статистические и аналитические материалы Федресурса, РБК, Forbes, Росстата [6, 7, 10, 11] дополняют теоретические изыскания макроэкономическим контекстом. Вместе с тем, они вступают в определённое противоречие с оптимистичными выводами прикладных методик, демонстрируя ухудшение финансовых результатов бизнеса в целом.

К числу пробелов в литературе относится недостаточная адаптация диагностических моделей к нестабильной экономической среде, ограниченное использование динамического и прогнозного анализов. В этой связи при написании статьи применялись системный и коэффициентный анализы, экономико-статистический и сравнительный методы, обобщение, что помогло как диагностировать текущее финансовое состояние, так и аргументированно определить векторы повышения ключевых показателей.

Результаты и обсуждение

В современных финансово-экономических обстоятельствах деятельность каждого хозяйствующего субъекта представляется объектом внимания обширного диапазона участников рыночных отношений, за-

интересованных в результатах его работы. Для того, чтобы разработать планы на перспективу при текущей экономической ситуации в стране, управленческому персоналу необходимо обладать способностью оценивать финансовое состояние предприятия, а также направления развития отрасли его деятельности в современных условиях.

Для объективной оценки ситуации целесообразно обратиться к эмпирическим данным, характеризующим результаты деятельности российских организаций. Анализ статистики Росстата за 2023–2025 годы помогает обнаружить ряд тревожных тенденций, которые указывают на нарастание напряжения в корпоративном секторе. Несмотря на то, что доля прибыльных компаний остается достаточно высокой, динамика сальдированного финансового результата демонстрирует признаки замедления [10, 11].

В частности, по итогам 2024 года сальдированная прибыль российского бизнеса сократилась на 6,9% по сравнению с предыдущим периодом, составив 30,4 трлн рублей. Данный факт можно интерпретировать как следствие реализации эффекта «ножниц цен»: темпы роста издержек (в том числе, подразумеваются затраты на логистику, оплату труда, обслуживание долга) опережают темпы роста выручки. Особенно показателен тот факт, что совокупный убыток нерентабельных компаний вырос сразу на 38%, достигнув 7,2 трлн рублей. Это говорит о глубокой поляризации бизнеса. Так, успешные хозяйствующие субъекты сохраняют свои позиции, а финансово неустойчивые предприятия стремительно теряют капитал [10, 11].

В таблице 1 представлены агрегированные сведения, с помощью которых иллюстрируется изменение ключевых финансовых индикаторов российского бизнеса.

Таблица 1. Динамика финансовых результатов деятельности организаций РФ (без субъектов малого предпринимательства), 2023–2025 гг. (составлено на основе [7, 10, 11])

Показатель	2023 г.	2024 г.	Динамика (2024/2023), %	9 мес. 2025 г. (оценка)
Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток), трлн руб.	32,7	30,4	-6,9%	21,5
Доля прибыльных организаций, %	75,3	74,5	-0,8 п.п.	72,1
Доля убыточных компаний, %	24,7	25,5	+0,8 п.п.	27,9
Совокупный убыток убыточных организаций, трлн руб.	5,2	7,2	+38,5%	6,5

Из данных таблицы 1 следует, что, хотя массового банкротства юридических лиц пока не наблюдается (количество корпоративных банкротств в 2024 году даже снизилось до исторического минимума), финансовое здоровье бизнеса ухудшается [6]. По итогам трех кварталов 2025 года убытки компаний выросли еще на четверть в годовом выражении, а число убыточных фирм возросло на 11%. Вероятно, снижение числа официальных банкротств обусловлено не столько финансовым благополучием, сколько инерционностью судебных процедур в сочетании с действием мораториев в предыдущие периоды, которые создали эффект отложенного спроса на ликвидацию.

Основным фактором давления на рентабельность, безусловно, является стоимость заемного финансирования. Жесткая денежно-кредитная политика, которая нацелена на таргетирование инфляции, привела к росту процентных расходов [2]. А это для предприятий с высоким финансовым рычагом стало серьезным испытанием. Впрочем, следует отметить и адаптационный потенциал российского бизнеса: многие компании в 2024 году смогли переложить возросшие издержки на конечного потребителя. Это поддержало номинальные показатели выручки. Однако чистая рентабельность продаж неизбежно оказалась под давлением.

В сложившихся условиях менеджмент предприятий вынужден пересматривать подходы к управлению результативностью. Традиционная модель, ориентированная на максимизацию EBITDA любой ценой (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization – аналитический показатель, равный объёму прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов, износа и начисленной амортизации), уступает место стратегии управления ликвидностью, оборотным капиталом. Диагностика финансового состояния должна базироваться как на расчете коэффициентов текущей ликвидности или автономии, так и на стресс-тестировании денежных потоков (Cash Flow).

Целесообразно выделить два базовых вектора повышения финансовой устойчивости:

– операционный (подразумевается работа с издержками и оборотным капиталом);

– стратегический (перестраивание бизнес-модели) [1, 12].

С точки зрения операционных улучшений, наиболее действенным инструментом представляется внедрение жесткого контроля над дебиторской задолженностью. На фоне высокой инфляции отсрочка платежа де-факто означает кредитование контрагента за свой счет. А это при текущих ставках денежного рынка ведет к прямым экономическим потерям.

В таблице 2 приведено сопоставление методов повышения финансовой устойчивости, актуальных для текущего экономического цикла.

Таблица 2. Сравнительная характеристика методов повышения финансовых показателей в условиях высокой стоимости капитала (составлено на основе [3–5, 8, 9, 13])

Направление	Механизм реализации	Ожидаемый эффект	Ограничения и риски
Оптимизация оборотного капитала	Ужесточение кредитной политики, внедрение факторинга, снижение страховых запасов	Высвобождение денежных средств. Снижение потребности в дорогих краткосрочных кредитах	Риск потери клиентов из-за жестких условий оплаты; вероятность разрыва поставок при снижении запасов
Бюджетирование с нуля	Пересмотр всех статей затрат с «чистого листа» без учета исторических бюджетов	Существенное снижение непроизводительных расходов (SG&A), рост операционной рентабельности	Высокая трудоемкость процесса; возможное сопротивление персонала; риск сокращения расходов на развитие
Динамическое ценообразование	Корректировка цен на продукцию на основе инфляционных ожиданий и эластичности спроса	Сохранение маржинальности в реальном выражении. Компенсация роста себестоимости	Потеря доли рынка при высокой эластичности спроса; репутационные риски
Реструктуризация долгового портфеля	Замещение кредитов с плавающей ставкой на инструменты с фиксированной доходностью (облигации). Досрочное погашение	Снижение процентного риска и нагрузки на чистую прибыль	Сложность доступа к рынку капитала для компаний среднего сегмента; высокие ставки купона в текущем моменте

Анализируя представленные в таблице 2 методы, целесообразно отметить, что в краткосрочной перспективе наибольший эффект дает работа с оборотным капиталом. Высвобождение замороженных в запасах и «дебиторке» средств является самым дешевым источником финансирования. Это очень важно при высоких ставках по кредитам. В долгосрочной же перспективе устойчивость обеспечивается способностью субъектов хозяйствования генерировать экономическую добавленную стоимость (EVA), которая превышает стоимость привлеченного капитала (WACC). В 2024–2025 годах достижение положительного значения спреда EVA стало нетривиальной задачей, требующей либо кратного роста операционной эффективности, либо существенного снижения долговой нагрузки.

Заключение

Обобщая результаты проведенного анализа, предлагается сформулировать ряд рекомендаций для финансового менеджмента российских предприятий.

Во-первых, необходимо внедрение системы роллинг-прогнозирования (скользящие прогнозы, которые раздвигают горизонты видимости и значительно уменьшают временные циклы процесса планирования) вместо жестких годовых бюджетов. Данный шаг позволит оперативно корректировать ресурсную базу в ответ на изменение макропараметров.

Во-вторых, важно пересмотреть дивидендную политику в пользу капитализации прибыли. В условиях, когда внешний долг дорог, нераспределенная прибыль становится основным инвестиционным ресурсом.

В-третьих, рекомендуется усилить контроль за ковенантами кредитных договоров. Рост убыточности (отмеченный в статистике за 2024–2025 гг.) повышает риск нарушения условий кредитования. А это может повлечь за собой требования о досрочном погашении обязательств и, как следствие, кризис ликвидности.

Резюмируя, необходимо подчеркнуть, что диагностика финансового состояния предприятия сегодня выходит за границы чисто счетной процедуры. Речь идет о комплексном управленческом инструменте, который призван не столько зафиксировать прошлое, сколько смоделировать будущее. Наблюдаемое снижение сальдированного финансового результата и рост убытков в корпоративном секторе России – это сигнал о потребности в структурной перестройке бизнес-процессов. Компании, которые смогут внедрить адаптивные механизмы управления затратами и оптимизировать структуру капитала, сохранят платежеспособность, будут использовать текущую турбулентность для консолидации рынка, укрепления своих позиций.

Литература

1. Адаменко А.А., Колмычек К.С., Мусаев М.М. Финансовое состояние компании: особенности измерения (долгосрочный и краткосрочный аспекты), отраслевая специфика, проблемы управления и управленческий инструментарий // Деловой вестник предпринимателя. – 2023. – № 4 (14). – С. 61–63.
2. Александров А.А. Формирование аналитической информации для диагностики финансового состояния предприятия // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2024. – № 2–1. – С. 124–129.
3. Ахмадова Р.М.Э. Проблемы совершенствования экономико-математических методов анализа финансового состояния корпорации // Актуальные вопросы современной экономики. – 2022. – № 2. – С. 299–302.
4. Быстров О.Ф., Парфенова Д.А. Финансовое состояние корпорации: методика комплексного анализа // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2022. – № 1 (33). – С. 20–26.
5. Захарян А.В., Шевченко Ю.С., Величко Н.К. Оценка ключевых финансовых показателей деятельности организации с целью повышения ее финансовой стабильности // Деловой вестник предпринимателя. – 2022. – № 7 (1). – С. 83–91.
6. Козлов А. Федресурс рассказал о статистике банкротств за 2024 год // URL: https://pravo.ru/news/257673/ (дата обращения: 27.01.2026).
7. Коржова Д. Российские компании по итогам трех кварталов нарастили убытки на четверть // URL: https://www.forbes.ru/biznes/550785-rossijskie-kompanii-po-itogam-treh-kvartalov-narastili-ubytki-na-cetvert (дата обращения: 27.01.2026).
8. Косов М.Е. Анализ финансового состояния предприятия // Аудиторские ведомости. – 2022. – № 2. – С. 46–48.
9. Медведева Т.А., Алексеева Н.В., Данилова Н.Л., Семенов А.А. Доминирующие индикаторы в интегральной оценке финансового состояния предприятия // Экономический анализ: теория и практика. – 2022. – Т. 21. – № 12 (531). – С. 2314–2325.
10. Российский бизнес сократил прибыли в 2024 году // URL: https://www.rbc.ru/economics/05/03/2025/67c83ca59a7947ad36ab4c21 (дата обращения: 27.01.2026).
11. Росстат: Прибыли российского бизнеса упали в 2024 году // URL: https://m.business-gazeta.ru/news/665234 (дата обращения: 27.01.2026).
12. Сподах Г.Г., Архипов М.М. Методика анализа финансового состояния и устойчивости предприятия // Вестник Московской международной академии. – 2022. – № 1. – С. 68–75.
13. Ярошенко Е.А. Диагностика финансового состояния предприятия и пути его оптимизации // Экономика и менеджмент систем управления. – 2022. – № 3 (45). – С. 77–88.

DIAGNOSTICS OF A COMPANY'S FINANCIAL CONDITION AND METHODS FOR IMPROVING KEY PERFORMANCE INDICATORS

Veryaskina I.Yu.

The relevance of this study is determined not so much by cyclical economic fluctuations as by a substantial shift in the paradigm of Russian business operations in the period 2024–2026. In an environment where tight monetary policy and sanctions pressure have transformed from temporary "shocks" into long-term constants, traditional, essentially retrospective methods of financial analysis are losing their predictive power. This situation creates an urgent need to rethink approaches to financial diagnostics. The purpose of the study is to conduct an empirical analysis of the financial "health" of domestic enterprises based on the most recent statistical data and to substantiate applied managerial mechanisms that enable key performance indicators to be maintained in a positive range. The article reveals a fundamental contradiction of the current moment: against the backdrop of a historical minimum in officially registered bankruptcies, there is an alarming decline in the aggregated financial result and a rapid growth of losses in the real sector of the economy. This dissonance indicates the accumulation of latent risks that are not captured by standard rapid diagnostic models. The author concludes that under conditions of structural adaptation and a high cost of borrowed capital, strategies of aggressive growth should give way to tactics of strict working capital management and scenario planning. It is noted that inertial budgeting itself becomes a risk factor, while the only low-cost source of financing is represented by internal corporate reserves released through optimization of the operating cycle. The author's contribution consists in the systematization of financial stabilization tools with due regard to the specifics of the Russian economy in 2024–2025, as well as in substantiating the need to shift from rigid annual budgets to flexible rolling forecasting as a basic managerial standard.

Keywords: anti-crisis management, enterprise diagnostics, key interest rate, working capital, profit, profitability, Russian economy, liquidity management, financial stability

References

1. Adamenko A.A., Kolmychek K.S., Musaev M.M. The financial condition of the company: measurement features (long-term and short-term aspects), industry specifics, management problems and management tools // Entrepreneur's Business Bulletin. – 2023. – No. 4 (14). – Pp. 61–63.
2. Alexandrov A.A. Formation of analytical information for diagnosing the financial condition of an enterprise // Science of the XXI century: current directions of development. – 2024. – No. 2–1. – Pp. 124–129.
3. Akhmadova R.M.E. Problems of improving economic and mathematical methods of analyzing the financial condition of a corporation // Actual issues of modern economics. – 2022. – No. 2. – Pp. 299–302.
4. Bystrov O.F., Parfenova D.A. Financial condition of the corporation: methodology of complex analysis // Economic and socio-humanitarian research. – 2022. – No. 1 (33). – Pp. 20–26.
5. Zakharyan A.V., Shevchenko Y.S., Velichko N.K. Assessment of key financial performance indicators of an organization in order to increase its financial stability // Entrepreneur's Business Bulletin. – 2022. – No. 7 (1). – Pp. 83–91.
6. Kozlov A. Fedresurs talked about bankruptcy statistics for 2024 // URL: https://pravo.ru/news/257673/ (date of access: 01/27/2026).
7. Korzhova D. Russian companies increased losses by a quarter in three quarters // URL: https://www.forbes.ru/biznes/550785-rossijskie-kompanii-po-itogam-treh-kvartalov-narastili-ubytki-na-cetvert (date of access: 01/27/2026).
8. Kosov M.E. Analysis of the financial condition of the enterprise // Audit reports. – 2022. – No. 2. – Pp. 46–48.
9. Medvedeva T.A., Alekseeva N.V., Danilova N.L., Semenov A.A. Dominant indicators in the integrated assessment of the financial condition of an enterprise // Economic analysis: theory and practice. – 2022. – Vol. 21. – No. 12 (531). – Pp. 2314–2325.
10. Russian business reduced profits in 2024 // URL: https://www.rbc.ru/economics/05/03/2025/67c83ca59a7947ad36ab4c21 (date of access: 01/27/2026).
11. Rosstat: Russian business profits fell in 2024 // URL: https://m.business-gazeta.ru/news/665234 (date of access: 01/27/2026).
12. Spodakh G.G., Arkhipov M.M. Methodology for analyzing the financial condition and stability of an enterprise // Bulletin of the Moscow International Academy. – 2022. – No. 1. – Pp. 68–75.
13. Yaroshenko E.A. Diagnostics of the financial condition of the enterprise and ways of its optimization // Economics and management of management systems. – 2022. – No. 3 (45). – Pp. 77–88.

Модели для выявления зависимости между уровнем резервирования и обязательными нормативами достаточности капитала российских коммерческих банков с разным риск-профилем

Воробьев Константин Сергеевич,
аспирант кафедры «Финансы, учет и аудит», Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы
E-mail: 1142220628@pfur.ru

Гиринский Андрей Владимирович,
кандидат экономических наук, доцент кафедры «Финансы, учет и аудит», Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы
E-mail: girinskiy_av@pfur.ru

В статье описан процесс построения модели выявления зависимости между уровнем резервирования и обязательными нормативами достаточности капитала российских коммерческих банков, сегментированных на кластеры по риск-профилю. Процесс формирования резервов является важным элементом в системе управления кредитными рисками и интегрированном риск-менеджменте в каждом коммерческом банке. Для прогнозирования уровня устойчивости коммерческого банка к внутренним и внешним шокам необходимо проводить стресс-тестирование и определять, как изменятся основные показатели деятельности, связанные с оценкой достаточности капитала. Актуальность выбранной темы исследования связана с текущими условиями макроэкономической нестабильности и денежно-кредитной политикой, проводимой Центральным Банком Российской Федерации – контроль за соблюдением нормативов достаточности капитала возрастает. Следовательно, менеджменту банка необходимо вырабатывать комплекс мероприятий по своевременной оценке устойчивости и проведению стресс-тестирований. Проводимое исследование имеет практическую ценность как для регулятора – Банка России, так как для менеджмента коммерческих банков.

Ключевые слова. Кредитный риск, коммерческий банк, достаточность капитала, резервы, стресс-тестирование.

Введение

Текущее исследование является продолжением ранее проведенных работ Воробьева К.С. и Гиринского А.В. [1,2]: «Группировка банков по степени подверженности кредитному риску методом кластеризации данных», «Прогнозирование подверженности кредитному риску кластеров банков в зависимости от макропараметров», в нем автор делает акцент на построении моделей для выявления зависимости между факторами устойчивости и уровнем резервирования на примере ранее сформированных кластеров.

Объектом исследования выступают кластеры российских коммерческих банков, а предметом исследования – зависимость между уровнем резервирования и обязательными нормативами достаточности капитала данных кластеров. Цель исследования – построить модель, выявляющую зависимость между уровнем резервирования и обязательными нормативами достаточности капитала коммерческих банков и обосновать логическую применимость данной модели к коммерческим банкам, входящим в различные кластеры.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- собрать статистическую базу релевантных показателей напрямую связанных с деятельностью коммерческих банков;
- построить модель для выявления зависимости между уровнем резервирования и обязательными нормативами достаточности капитала коммерческих банков;
- применить модель к ранее сформированным кластерам и сформировать выводы.

По сути, текущее исследования является аналогом стресс-тестирования системы кредитного риска коммерческих банков к факторам устойчивости. Стресс-тестирование как подход в риск-менеджменте активно изучается как российскими, так и зарубежными исследователя.

Так, в работе А.Фолья [5] проведен сравнительный анализ методологии стресс-тестирования кредитного риска на примере мировых регуляторов с выделением общих принципов, компонентов. Основной вклад данной работы заключается в определении макропруденциального стресс-тестирования как основного инструмента не только в системе управления рисками, но и при оценке устойчивости капитала всей финансовой системы.

В работе российских исследователей Биджоян Д.С., Богдановой Т.К., Неклюдова Д.Ю. [3] проведено стресс-тестирование кредитного риска кластера российских коммерческих банков. В ходе исследования произведена адаптация зарубежных моделей к российским коммерческим банкам и отобраны релевантные макрофакторы (цена на нефть, курс рубля). Именно в данной работе оцениваются не все банки целиком, а сегментированные на однородные кластеры – проводится количественная оценка зависимости между кредитным риском и капиталом, что имеет практическую ценность для Банка России и менеджмента банков.

Данная тема также раскрывается в официальных источниках Центральных Банков разных стран. Так, ЦБ РФ [4], подробно описывает цели, элементы и подходы стресс-тестирования в РФ, и указывает, что главным результатом является оценка достаточности капитала (норматив Н1.0).

Сбор и подготовка данных

В рамках исследования за аналогичный период по всем доступным банкам с сайта ЦБ РФ был собран ряд данных об уровнях обязательных нормативов. Количество наблюдений по каждому нормативу имело разное число, так как в рамках публикуемой отчётности на сайте ЦБ РФ в разные временные интервалы не наблюдались данные по тем или иным банкам, вследствие чего для исследования для каждого кластера были отобраны усредненные значения по группам нормативов, у которых было наибольшее число наблюдений по всем банкам. В данную группу попали следующие нормативы:

- Н1.0 – Норматив достаточности собственного капитала
- Н1.2 – Норматив достаточности основного капитала

• Н3 – Норматив текущей ликвидности

Путем аналитического суждения на основании формул расчёта нормативов было определено, что по природе уровень создаваемых резервов должен оказывать эффект на величину капитала банка, но при этом не оказывать прямой эффект на уровень текущей ликвидности. Поэтому для дальнейшего исследования зависимостей было принято решение оставить в выборках норматив Н1.0, убрав Н1.2 из-за его корреляции с Н1.0, а Н3 из-за несоответствия тематике исследования.

Для исследования зависимостей между уровнем резервирования по каждому кластеру и нормативом Н1.0 был проведен спектр действий и мер по подготовке данных, описывающем анализ зависимости между макроэкономическими факторами и уровнем резервирования.

Первым была проведена проверка данных на стационарность результаты, которой представлены ниже (табл. 1, рис. 1).

По полученным результатам можно сделать вывод о том, что во всех кластерах наблюдается отсутствие стационарности хотя бы по одной из переменных, а значит требуется привести данные к виду первой разности для стационарности данных. После данного преобразования и повторного теста были получены следующие результаты (табл. 2, рис. 2).

Таблица 1. Тест на стационарность данных с Нормативами

№ кластера	Переменная	p-значение	Стационарность
Кластер 1	Prov_0	0.66	Не стационарны
	N1	0.91	Не стационарны
Кластер 2	Prov_1	0.99	Не стационарны
	N1	0.59	Не стационарны
Кластер 3	Prov_2	0.38	Не стационарны
	N1	0.28	Не стационарны
Кластер 4	Prov_3	0.32	Не стационарны
	N1	0.77	Не стационарны
Кластер 5	Prov_4	0.97	Не стационарны
	N1	0.23	Не стационарны
Кластер 6	Prov_5	0.25	Не стационарны
	N1	0.13	Не стационарны

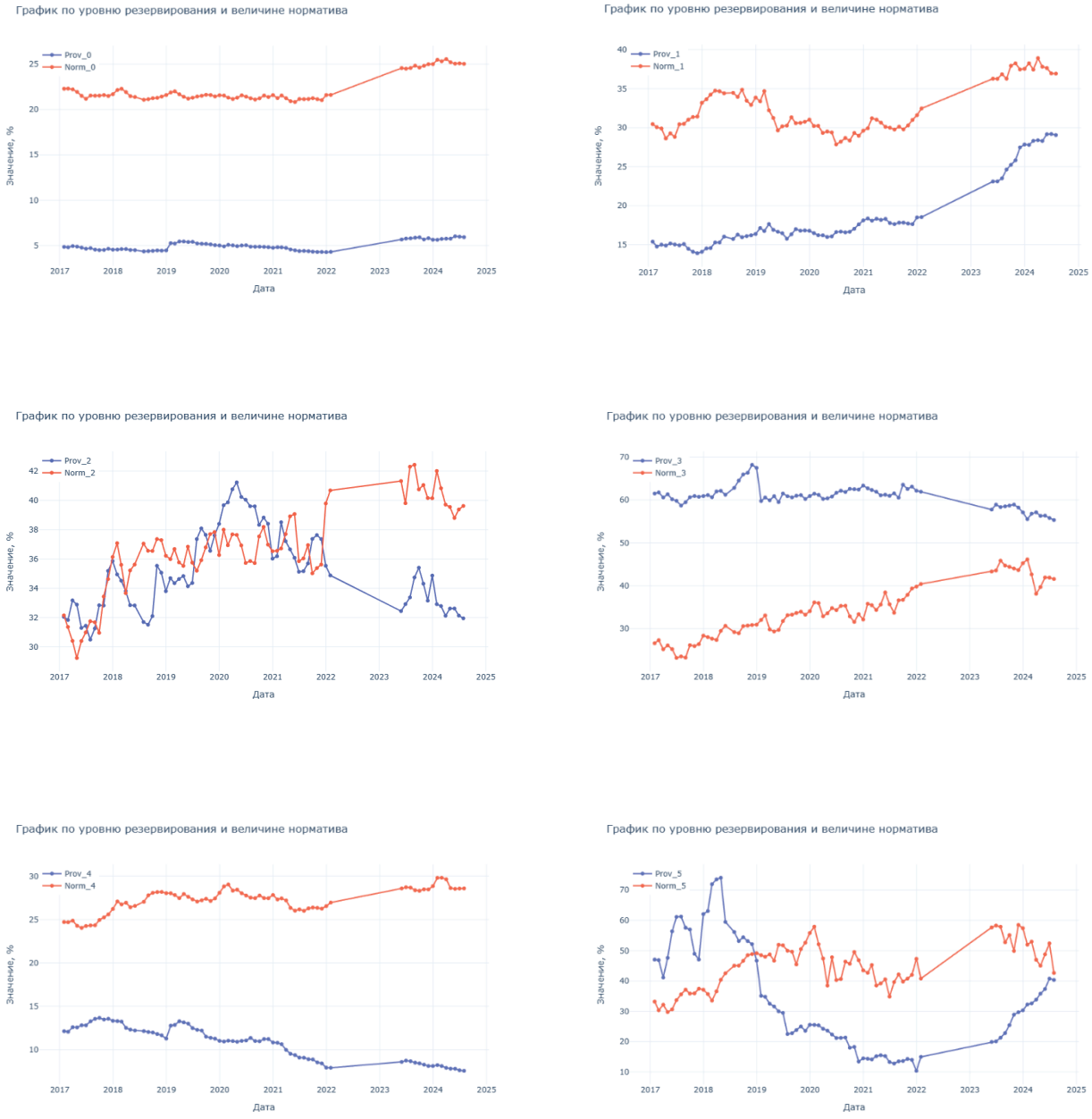


Рис. 1. График исходных временных рядов. Составлено автором



Рис. 2. График исходных временных рядов. Составлено автором

Таблица 2. Тест на стационарность модифицированных данных с Нормативами

№ кластера	Переменная	p-значение	Стационарность
Кластер 1	Prov_0	0.00	Стационарны
	N1	0.00	Стационарны
Кластер 2	Prov_1	0.00	Стационарны
	N1	0.00	Стационарны
Кластер 3	Prov_2	0.00	Стационарны
	N1	0.00	Стационарны
Кластер 4	Prov_3	0.00	Стационарны
	N1	0.00	Стационарны
Кластер 5	Prov_4	0.00	Стационарны
	N1	0.00	Стационарны
Кластер 6	Prov_5	0.46	Не стационарны
	N1	0.00	Стационарны

Все переменные по кластерам 1–5 находятся в состоянии стационарности, а значит можно переходить непосредственно к построению моделей.

Построение моделей

В первую очередь были построены модели на основе МНК модели по дифференцированным данным и были получены следующие результаты (табл. 3).

Таблица 3. Результат МНК моделей с Нормативами

№ кластера	Показатель	Значение	p-значение	Значимость
Кластер 1	R^2	0.487		
	R^2 коррект	0.479		
	const	0.017	0.648	
	CoR	1.391	0.0	***
Кластер 2	R^2	0.089		
	R^2 коррект	0.077		
	const	0.0134	0.899	
	CoR	0.4008	0.01	*
Кластер 3	R^2	0.022		
	R^2 коррект	0.009		
	const	0.1007	0.470	
	CoR	-0.1592	0.203	
Кластер 4	R^2	0.018		
	R^2 коррект	0.005		
	const	0.1888	0.316	
	CoR	-0.1602	0.252	***
Кластер 5	R^2	0.016		
	R^2 коррект	0.002		
	const	0.0629	0.210	
	CoR	0.1709	0.286	

Полученные результаты МНК-моделей позволяют выявить фундаментальную структурную гетерогенность российского банковского сектора в контексте взаимосвязи уровня резервирования кредитного портфеля и нормативом достаточности капитала Н1.0. Полученный диапазон значений коэффициента детерминации R^2 между различными кластерами от 0,487 до 0,016 не представляет из себя статистическую ошибку, а может быть напрямую объяснен экономической сущностью, бизнес-моделями и институциональной ролью банков в каждом кластере. Возвращаясь к разделу с кластеризацией данных, где представлена информация об их сущности и наполнении, полученным результатам модели можно дать следующую интерпретацию.

Кластер 1 имеет высокое значение R^2, которое существенно превышает показатели остальных кластеров. Оно указывает на наличие устойчивой и предсказуемой краткосрочной связи между изменениями резервов и динамикой Н1.0. Данная связь может быть логически объяснена исходя из их характеристик. Так, контролируя более 80% активов банковской системы, обладая диверсифицированным портфелем по различным сегментам, географии, банки выступают как стабилизирующее ядро кредитной деятельности в России. Характеризуясь как крупнейшие банки и ключевые агенты системы, они обязаны использовать продвинутые системы управления рисками. Подходы резервирования носят не реактивный, а превентивный и модельно-обусловленный характер, что создает четкую, статистически объяснимую связку с требованиями к капиталу. Менее крупные банки, входящие в данный кластер, также ведут широкую классическую кредитную деятельность, что объясняет высокую предсказуемость зависимости между показателями. Упомянутые выше группы банков находятся под максимальным надзором Банка России, следуют стандартам Базеля III, где ключевой концептуальной основой выступает связь между ожидаемыми кредитными потерями и поглощением неожиданных потерь через капитал. Таким образом, можно сказать, что высокое значение R^2 в данном случае отражает работу институционального механизма, при котором резервы служат эффективным индикатором для последующей корректировки норматива достаточности капитала.

Модель по Кластеру 2 показывает резкое падение объясняющей силы, что говорит о качественном изменении природы взаимосвязи. Банкам свойственна концентрация рисков при финансировании деятельности региональных предприятий узких областей, которая приводит к высокой идиосинкразической волатильности кредитного портфеля. Ожидаемые убытки могут резко увеличиваться из-за трудностей нескольких крупных заемщиков, создавая шоки, не пропорциональные текущему капиталу. При небольшом числе банков отсутствует эффект масштаба, присущий 1-ому кластеру – из-за небольшой доли рынка и величины активов, связь между изменениями резервов и капиталом принимает нелинейный и опосредованный внешними отраслевыми факторами вид.

Для Кластера 3 околонулевая объясняющая способность модели является закономерным и прямо вытекающим из его характеристик. Высокая доля проектного финансирования означает, что резервирования проходит под будущие, а не текущие риска. В такой деятельности формирование резерва может быть значительным уникальным редким единовременным событием, а влияние на норматив распределяется во времени и компенсируется в будущем другими операциями. Данные банки часто выступают в роли связующего звена между крупными системными и мелкими банками, что подразумевает сложную структуру баланса, делая капитал и резервы зависимыми от доступа к финансированию, помимо базового качества портфеля.

Кластер 4 имеет экстремально низкий R^2, который может быть объяснен их уникальной нишевой моделью, в которой стандартные банковские закономерности теряют свой вес. Банкам присуща высокая зависимость от ключевых клиентов и специфических активов, которое может создать неликвидный или трудно оцениваемый портфель. Резерв в большинстве случаев создается на индивидуальной основе с учетом переоценки сложного залога. Широкая доля инновационности и венчурных операций предполагает принципиально иную парадигму риска, что в совокупности с отсутствием эффекта масштаба дает свой эффект.

Кластер 5 несмотря на значительную долю активов и сбалансированную диверсификацию демонстрирует по результатам модели наименьшую объясняющую силу. Данную особенность можно объяснить через доминирующее влияние экзогенных факторов – активное участие в государственных специальных программах, в результате чего значительная часть портфеля регулируется с учётом государственных гарантий и субсидий, что размывает связь между резервами и капиталом. Необходимость поддержания конкурентоспособности на низкомаржинальных розничных и корпоративных рынках может вынуждать банки оптимизировать капитал и резервы разнонаправленно. Например, агрессивное наращивание розничного портфеля при заданном уровне капитала может потребовать роста резервов, но одновременно участие в выгодной госпрограмме может улучшить норматив. Так, разнонаправленные воздействия могут нейтрализовать друг друга в рамках простой линейной модели.

Выводы

Таким образом, полученный диапазон значений R^2 в моделях образует непрерывный градиент, соответствующий убыванию степени институционализации и стандартизации процессов управления рисками и возрастанию роли идиосинкразических и политических факторов от первого кластера к последующим.

Для системы классического кредитования (кластер 1) подтверждается гипотеза о существовании краткосрочного механизма, через который резервирование сигнализирует об изменении требований к капиталу банков. Данный подход соответствует парадигме, изложенной в Базеле III, и подтверждает высокий уровень интегрированности риск-менеджмента в кластере. Подобные модели могут использоваться для оценки эффекта на нормативы капитала в будущем при прогнозировании уровня резервирования. Что в совокупности с представленными ранее результатами касательно зависимости уровня резервирования от динамики различных макроэкономических факторов позволяет провести цепное стресс-тестирование для определения, сможет ли банк соблюдать уровни обязательных нормативов при полноценном учёте влияния макроэкономических колебаний на собственные активы.

Для остальных кластеров результаты моделей не опровергает наличие экономической и логической связи между показателями, но указывают на ее нелинейность, опосредованность временными лагами, зашумленность со стороны более сильных внешних детерминант.

Литература

1. Воробьев, К.С. Группировка банков по степени подверженности кредитному риску методом кластеризации данных / К.С. Воробьев, А.В. Гиринский // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 8. – С. 457–462. – EDN ZWNIAM.
2. Воробьев, К.С. Прогнозирование подверженности кредитному риску кластеров банков в зависимости от макропараметров / К.С. Воробьев, А.В. Гиринский // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 9. – С. 381–390. – EDN ZWNIAM.
3. Биджоян, Д. С., Богданова, Т. К., & Неклюдов, Д. Ю. (2019). Стресс-тестирование кредитного риска кластера российских коммерческих банков. Бизнес-информатика, 13(3), 35–51.
4. Банк России. Что такое стресс-тестирование. 2025. https://www.cbr.ru/finstab/stress_testing/chto-takoe-stress-testirovanie/what_is_stress_testing/
5. Foglia, A. (2009). Stress testing credit risk: A survey of authorities' approaches. International Journal of Central Banking.

MODELS FOR IDENTIFYING THE RELATIONSHIP BETWEEN RESERVE LEVELS AND MANDATORY CAPITAL ADEQUACY RATIOS FOR RUSSIAN COMMERCIAL BANKS WITH DIFFERENT RISK PROFILES

Vorobyov K.S., Girinsky A.V.
Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia

This article describes the process of constructing a model for identifying the relationship between reserve levels and mandatory capital adequacy ratios for Russian commercial banks, segmented into clusters by risk profile. Reserve formation is an important element in the credit risk management system and integrated risk management in every commercial bank. To predict a commercial bank's resilience to internal and external shocks, it is necessary to conduct stress testing and determine changes in key performance indicators related to capital adequacy assessment. The relevance of this research topic is linked to the current conditions of macroeconomic instability and the monetary policy pursued by the Central Bank of the Russian Federation, where oversight of compliance with capital adequacy ratios is increasing. Consequently, bank management must develop a set of measures for timely assessment of resilience and stress testing. This research has practical value for both the regulator, the Bank of Russia, and commercial bank management.

Keywords: Credit risk, commercial bank, capital adequacy, reserves, stress testing.

References

1. Vorobyov, K.S. Grouping banks by exposure to credit risk using data clustering / K.S. Vorobyov, A.V. Girinsky // Financial markets and banks. – 2025. – No. 8. – Pp. 457–462. – EDN ZWNIAM.
2. Vorobyov, K.S. Forecasting exposure to credit risk of bank clusters depending on macroparameters / K.S. Vorobyov, A.V. Girinsky // Financial markets and banks. – 2025. – No. 9. – Pp. 381–390. – EDN ZWNIAM.
3. Bidzhoyan, D. S., Bogdanova, T. K., & Neklyudov, D. Yu. (2019). Stress testing of credit risk of a cluster of Russian commercial banks. Business Informatics, 13(3), 35–51.
4. Bank of Russia. What is Stress Testing? 2025. https://www.cbr.ru/finstab/stress_testing/chto-takoe-stress-testirovanie/what_is_stress_testing/
5. Foglia, A. (2009). Stress testing credit risk: A survey of authorities' approaches. International Journal of Central Banking.

Оценка теплопотерь стенового ограждения каркасного здания

Врадий Андрей Владимирович,
аспирант, кафедра урбанистики и инженерных систем, Институт строительства архитектуры и искусства, ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»
E-mail: energosav@inbox.ru, xandrey220vx@gmail.com

Старкова Лариса Геннадьевна,
кандидат технических наук, доцент кафедры урбанистики и инженерных систем, кафедра урбанистики и инженерных систем, ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», Институт строительства архитектуры и искусства
E-mail: starkova-lg@mail.ru

Новоселова Юлия Николаевна,
кандидат технических наук, Доцент кафедры урбанистики и инженерных систем, кафедра урбанистики и инженерных систем, ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», Институт строительства архитектуры и искусства
E-mail: konstantin_novoselov@mail.ru

Зотова Дина Александровна,
ассистент, кафедра урбанистики и инженерных систем, ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», Институт строительства архитектуры и искусства
E-mail: starkova23_32@mail.ru

Особые требования к выбору и качеству сэндвич-панелей необходимы при строительстве быстровозводимых зданий – складских комплексов каркасного типа с отоплением и кондиционированием. В этом случае помимо обязательного механического расчета конструкций, для сэндвич-панелей рассчитываются теплофизические свойства (определяется толщина и материал наполнителя), чтобы обеспечить теплоизоляцию и необходимый температурный режим в здании и в помещениях с учётом климатической зоны расположения. У любого материала есть своя длительность эксплуатации и сэндвич-панели не исключение. Со временем они теряют свои свойства. В статье рассматривается проблема ухудшения теплофизических свойств сэндвич-панелей со временем в процессе эксплуатации зданий. Представлены результаты исследования дефектов здания с ограждающими конструкциями из сэндвич-панелей, получены фактические теплофизические свойства ограждающих конструкций и выявлены теплопотери, возникшие в результате разрушения внутреннего слоя утеплителя. Представлены результаты моделирования различных случаев нарушения герметичности ограждающих конструкций из сэндвич-панелей. Проведён анализ полученных результатов и предложены мероприятия по устранению дефектов и снижению теплопотерь.

Ключевые слова: сэндвич-панель, теплопотери, коэффициент теплопередачи, эксплуатируемые здания, ограждающая конструкция, теплоизоляционный контроль, математическое моделирование.

Введение

На сегодняшний день значительную долю в сфере строительства занимают быстровозводимые каркасные здания и сооружения, в качестве ограждающих конструкций которых используются сэндвич-панели. Сэндвич-панели зарекомендовали себя как строительный материал с высокой звукоизоляцией, энергоэффективностью, воздухоизоляцией, влагоизоляцией и пароизоляцией.[1];

Однако, из практики использования было выявлено, что теплофизические свойства таких конструкций в ходе эксплуатации ухудшаются [2];[3];[4]. Изменения величины теплопотерь в процессе эксплуатации здания, должно учитываться в работе систем отопления, их диагностике и наладке, однако, на практике такого не происходит, что приводит к недопустимому снижению температуры внутреннего воздуха и, следовательно, ухудшению санитарных условий в помещениях.

Срок эффективной эксплуатации сэндвич-панелей устанавливаемый современными производителями составляет 25–50 лет, что соответствует минимальному сроку согласно [5] – 5 лет, нормируемому сроку эксплуатации промышленных зданий – 25 лет [6] и подтверждается расчётом прогнозируемого срока службы в зависимости от температурного района и ориентации – от 25,3 до 86,1 лет [7]. Однако опыт эксплуатации каркасных зданий с сэндвич-панелями в качестве ограждающих конструкций показывает, что по достижении такого срока зачастую сэндвич-панели уже не соответствуют заявленным теплофизическим свойствам, вследствие чего увеличиваются теплопотери помещений и перестают соответствовать нормируемым параметры микроклимата[8].

Так, на примере тепловизионного обследования действующего здания листопрокатного цеха № 10 ПАО «ММК» (Стан 2000) в г. Магнитогорске, были получены фактические величины теплопотерь через стеновые ограждающие конструкции, увеличившиеся в ходе эксплуатации. Разница значений фактических теплопотерь через ограждения из сэндвич-панелей и базовых расчётных достигает в ряде случаев *105%* [9] Сравнение результатов обследования для разных помещений здания показало, что наиболее уязвимыми оказались конструкции в помещениях с повышенной инфильтрацией. Предполагается, что к такому результату привело наличие большего количества негерметичных участков в ограждающей конструкции.

Целью настоящего исследования является определение наиболее проблемных участков ограждающих конструкций в процессе эксплуатации каркасных зданий, и предложение эффективного способа удержания величины теплопотерь в пределах допустимых отклонений от расчетной величины.

Метод

Методом исследования является эксперимент с использованием математического моделирования с помощью пакета SolidWorks Flow Simulation.

Геометрическая модель представляет собой ограждающую конструкцию из группы сэндвич-панелей (размером*1000 x 950мм*) в количестве *20* штук, площадь которой принята за $S_{общ.}$=*19м*^{2}, как показано на Рис 1. В качестве материалов панелей выбраны стальной лист и минеральная вата, в качестве уплотнителя–полиэтилен. Масштаб модели 1:1.

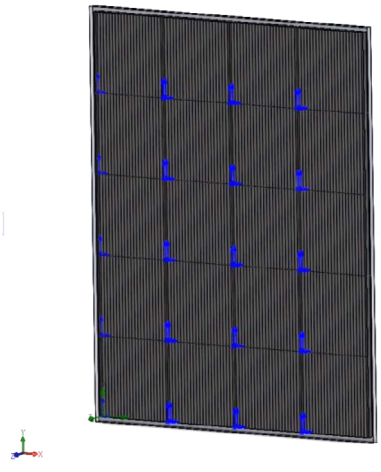


Рис. 1. Экспериментальная модель группы сэндвич-панелей. Общий вид

Для экспериментов были заданы граничные условия наружного и внутреннего воздуха расчётных значений для г. Магнитогорск. В каждом отдельном эксперименте задавались участки негерметичного сопряжения панелей– щели различного размера (площади $S_{щели}$) и различного взаимного расположения (Рис. 2).

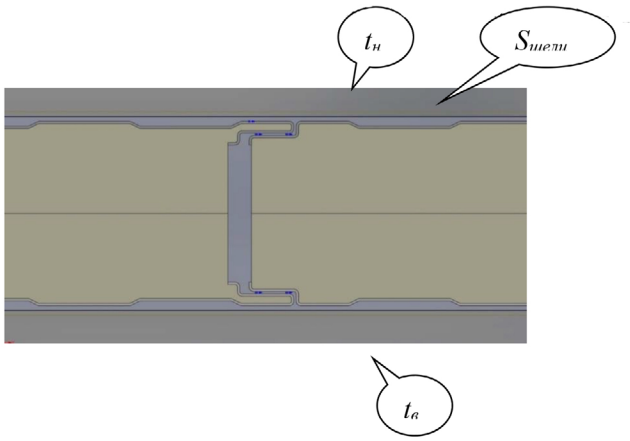


Рис. 2. Модель негерметичного стыка сэндвич-панелей

В результате моделирования, были получены картины тепловых полей на поверхности панели для различных случаев повреждений (Рис. 3;4).

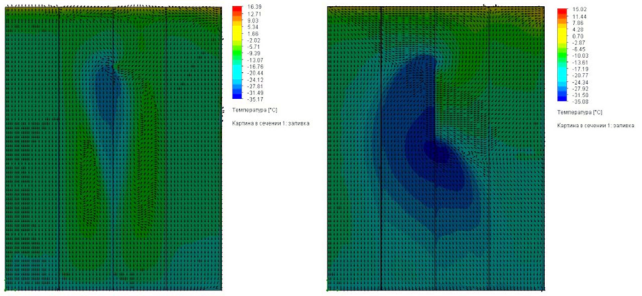


Рис. 3. Температурное поле в продольных сечениях для панелей с площадью щелей 0,0001м² и 0,0015м²

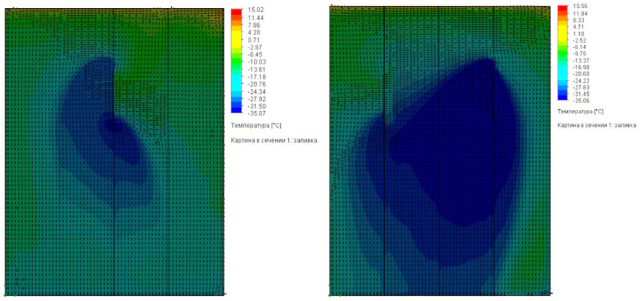


Рис. 4. Температурное поле в продольных сечениях для панелей с площадью щелей 0,001м². расположенных напротив друг друга и со сдвигом на расстоянии 1,906м

По полученным картинам в сечении экспериментальной модели можно оценить степень влияния проникающего наружного воздуха в объём слоя утеплителя на температурное поле в зависимости от размеров и расположения участков негерметичности. Для такой оценки, по данным картинам определялись приведенные коэффициенты сопротивления ($R_{факт}$) теплопередаче неоднородной конструкции по методикам, изложенным в [10],[11],[12].

По результатам вычислений были получены графики для оценки степени влияния характера и величины повреждения на изменение фактического сопротивления теплопередаче ограждающей конструкции для различных случаев в безразмерных координатах $S_{щели}/S_{общ} - R_{факт}/R_{расч}$, показанные на Рисунке 5.

Кроме изменения фактического сопротивления теплопередаче ограждающей конструкции учитывались потери на обогрев воздуха инфильтрирующегося через заданную щель.

Расчёт теплопотерь от инфильтрации через дополнительные неплотности производился по методике [11] для одного этажа, при скорости ветра 3 м/с. Результаты расчетов представлены на графике (Рис. 6) в безразмерных координатах $S_{щели}/S_{общ} - q_{инф\ факт}/q_{инф\ расч}$, где $q_{инф\ факт}$ и $q_{инф\ расч}$ – фактические и расчетные удельные теплопотери через 1 м² модели ограждения соответственно.

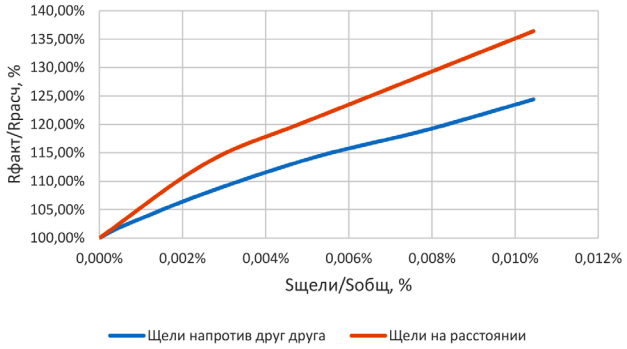


Рис. 5. Влияние характера и величины повреждения на изменение фактического сопротивления теплопередаче ограждающей конструкции

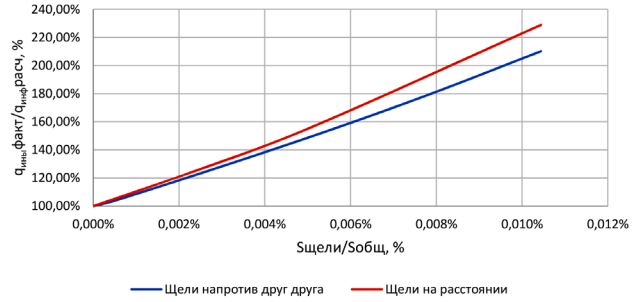


Рис. 6. Влияние характера и величины повреждения ограждающей конструкции на ее теплопотери от инфильтрации наружного воздуха

Далее были вычислены суммарные удельные теплопотери через ограждающую конструкцию ($q_{факт}$) и сопоставлены с расчетными теплопотерями неповрежденной панели с расчетными характеристиками ($q_{расч}$). График зависимости общих теплопотерь от характеристик щели представлен на Рис. 7 в координатах $S_{щели}/S_{общ} - q_{факт}/q_{расч}$.

Теплопотери через ограждающую конструкцию высчитываются по методике [11].

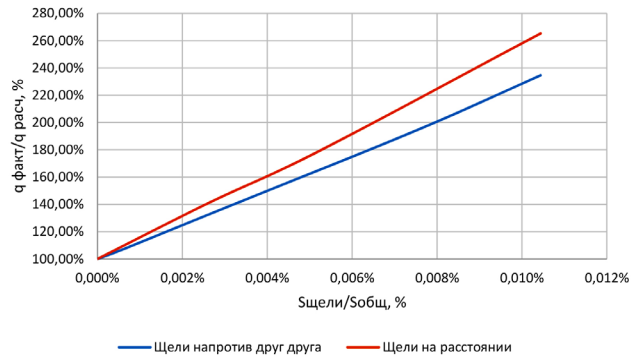


Рис. 7. Влияние характера и величины повреждения ограждающей конструкции на ее суммарные теплопотери

Результаты и обсуждения

В результате моделирования тепловоздушных процессов внутри ограждающей конструкции из сэндвич-панелей были получены значения температур воздуха и твёрдых тел внутри расчётной модели. Получены графики зависимости превышения теплопотерь от площади негерметичных участков.

Выводы по результатам исследования:

1) Величина общих теплопотерь через ограждающую конструкцию пропорциональна размеру участков негерметичности в ограждении и их расстоянию друг от друга.

2) Рост тепловых потерь за счет инфильтрации воздуха $q_{инф}$ значительно превышает рост потерь через конструкцию поврежденного ограждения $q_{огр}$. Например, при величине $S_{щели} = 0{,}004\%$ от $S_{общ}$. увеличение указанных удельных тепловых потоков составит *40%* и *18%* соответственно.

3) Полученный график, показанный на рис. 7 можно использовать для диагностики состояния наружных ограждений, применяя метод тепловизионного контроля[13]. Так, например, по данным указанного выше тепловизионного обследования цеха ПАО ММК, применяя указанную методику, было выявлено соотношение фактического

теплового потока к расчетному: $q_{факт}/q_{расч}$ =205%. Пользуясь графиком рис. 7, можно определить, что общая площадь дефектов составит 0,008% от площади конструкции и исходя из этих значений рассчитать экономические показатели для проведения ремонта.

4) Однако, график, показанный на рис. 7, может использоваться для зданий относительно небольшого срока эксплуатации (менее 10 лет).т.к. не учитывает динамку разрушения слоев утеплителя, которое происходит при попадании в них влаги через дефекты покровного слоя. Разрушение происходит вследствие циклического перехода влаги из одного агрегатного состояния в другое при изменении температуры. По данным [14], происходит процесс отслаивания утеплителя от стального листа, выпучивание и расслоение собственно утеплителя. Как следствие, еще более увеличиваются теплопотери через ограждающие конструкции и от инфильтрации воздуха. Количественные показатели увеличения теплопотерь обусловленные динамикой разрушения утеплителя, требуют дальнейшего изучения [15].

5) Данные графика на рис. 7 рекомендуется использовать для оценки стоимости и целесообразности мероприятия по *герметизации наружных стен*, с целью снижения общих теплопотерь[16];[17]. Стоимость работ по герметизации дефектов сопоставляется со стоимостью добавочной тепловой энергии. компенсирующей дополнительные теплопотери здания, по результатам сопоставления определяется целесообразность герметизации стен и срок ее окупаемости.

Литература

1 Афанасьева, Е.В. Исследование дефектов во время эксплуатации зданий с ограждающими конструкциями из сэндвич-панелей / Е.В. Афанасьева, Г.Н. Шибаева // Colloquium-Journal. – 2019. – № 14–1(38). – С. 94–97. – EDN VQOTIE.

2 Костромина, Т.Г. Эксплуатация зданий из сэндвич-панелей в различных климатических зонах России / Т.Г. Костромина, В.В. Лоозе // Инновационные технологии производства и хранения материальных ценностей для государственных нужд. – 2021. – № 16. – С. 134–141. – EDN YOTTRT.

3 Касенов, А.Е. Проблемы при эксплуатации сэндвич-панелей / А.Е. Касенов, М.Р. Закиров, И.В. Кулешов // Научные исследования и разработки молодых ученых: Сборник материалов XVII Международной молодежной научно-практической конференции, Новосибирск, 10 марта – 07 2017 года / Под общей редакцией С.С. Чернова. – Новосибирск: Общество с ограниченной ответственностью «Центр развития научного сотрудничества», 2017. – С. 13–18. – EDN YLDFAB.

4 Хроменок, Д.В. Исследование воздухопроницаемости сооружений из сэндвич-панелей / Д.В. Хроменок, И.Р. Зеленский // Молодежь и научно-технический прогресс: Материалы региональной научно-практической конференции. Научное электронное издание, Владивосток, 01–30 апреля 2019 года / коллективом Центра организации обучения проектной деятельности Инженерной школы ДВФУ. – Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2019. – С. 314–315. – EDN OVCZNB.

5 ГОСТ 32603-2021 «Панели трехслойные с металлическими облицовками и сердечником из минеральной ваты.»

6 СП 255.1325800.2016 «Здания и сооружения. Правила эксплуатации. Основные положения.»

7 Петухова, Е.С. Срок службы сэндвич-панелей / Е.С. Петухова // Тенденции развития современной науки: сборник трудов научно-практической конференции студентов и аспирантов Липецкого государственного технического университета, Липецк, 20 марта – 12 2023 года. – Липецк: Липецкий государственный технический университет, 2023. – С. 510–513. – EDN JBTAIS.

8 Определение долговечности сэндвич-панелей в зависимости от назначения, условий и районов эксплуатации / З.А. Камалова, Р.Р. Сагдиев, А.И. Валиев, Л.Р. Нургалиева // Известия Казанского государственного архитектурно-строительного университета. – 2020. – № 3(53). – С. 27–38. – EDN CMSECL.

9 Старкова, Л.Г. Динамика теплопотерь через ограждающие конструкции каркасных зданий в ходе эксплуатации / Л.Г. Старкова, А.В. Вradий // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования: Тезисы докладов 82-й международной научно-технической конференции, Магнитогорск, 22–26 апреля 2024 года. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2024. – С. 352. – EDN GXVDTN.

10 ГОСТ 26254-84 «Здания и сооружения. Методы определения сопротивления теплопередаче ограждающих конструкций»

11 СП 50.13330.2012 «Тепловая защита зданий. Актуализированная редакция СНиП 23–02–2003.»

12 СП 362.1325800.2017 «Ограждающие конструкции из трехслойных сэндвич-панелей»

13 ГОСТ Р 54852–2021 «Здания и сооружения. Метод тепловизионного контроля качества теплоизоляции ограждающих конструкций»

14 Ильдияров, Е.В. Экспериментально-теоретическое исследование долговечности трехслойных панелей со средним слоем из базальтовой ваты / Е.В. Ильдияров, И.С. Холопов // Промышленное и гражданское строительство. – 2015. – № 9. – С. 31–36. – EDN UKFKFJ.

15 Сулейманов, А.М. Актуальные задачи в прогнозировании долговечности полимерных строительных материалов / А.М. Сулейманов // Строительные материалы. – 2015. – № 5. – С. 10–13. – EDN TUHVDJ.

16 Влияние метода монтажа стеновых сэндвич-панелей на эксплуатационные характеристики зданий / Н.А. Сташевская, А.П. Минина, К.Е. Ковалева, С. Няня // Системные технологии. – 2019. – № 1(30). – С. 23–32. – EDN AGRMMR.

17 Нищета, С.А. Повреждаемость конструкций зданий тепловых пунктов / С.А. Нищета, К.В. Марков // Архитектура. Строительство. Образование. – 2020. – № 1(15). – С. 28–34. – DOI 10.18503/2309–7434–2020–1(15)-28–34. – EDN KSEFLZ.

ASSESSMENT OF HEAT LOSS OF THE WALL ENCLOSURE OF A FRAME BUILDING

Vradiy A.V., Starkova L.G., Novoselova Yu.N., Zotova D.A.
Nosov Moscow State Technical University

Special requirements for the selection and quality of sandwich panels are necessary in the construction of prefabricated buildings – frame warehouse complexes with heating and air conditioning. In this case, in addition to the mandatory mechanical calculation of structures, thermophysical properties are calculated for sandwich panels (the thickness and material of the filler are determined) in order to ensure thermal insulation and the necessary temperature regime in the building and in the premises, taking into account the climatic zone of the location. Any material has its own duration of operation, and sandwich panels are no exception. Over time, they lose their properties. The article discusses the problem of deterioration of the thermophysical properties of sandwich panels over time during the operation of buildings. The results of a study of defects in buildings with sandwich panel enclosing structures are presented, the actual thermophysical properties of the enclosing structures are obtained, and heat losses resulting from the destruction of the inner layer of insulation are identified. The results of modeling various cases of leakproofness violations of sandwich panel enclosing structures are presented. The results were analyzed and measures were proposed to eliminate defects and reduce heat loss.

Keywords: sandwich panel, heat loss, heat transfer coefficient, operated buildings, enclosing structure, thermal insulation control, mathematical modeling.

References

1 Afanas'eva, E.V. Issledovanie defektov vo vremya ekspluatacii zdanij s ograzhdayushchimi konstrukciyami iz sendvich-panelej / E.V. Afanas'eva, G. N. SHibaeva // Colloquium-Journal. – 2019. – № 14–1(38). – S. 94–97. – EDN VQOTIE.

2 Kostromina, T.G. Ekspluataciya zdanij iz sendvich-panelej v razlichnyh klimaticheskih zonah Rossii / T.G. Kostromina, V.V. Looze // Innovacionnye tekhnologii proizvodstva i hraneniya material'nyh cennostej dlya gosudarstvennyh nuzhd. – 2021. – № 16. – S. 134–141. – EDN YOTTRT.

3 Kasenov, A.E. Problemy pri ekspluatacii sendvich-panelej / A.E. Kasenov, M.R. Zakirov, I.V. Kuleshov // Nauchnye issledovaniya i razrabotki molodyh uchenyh: Sbornik materialov XVII Mezhdunarodnoj molodezhnoj nauchno-prakticheskoj konferencii, Novosibirsk, 10 marta – 07 2017 goda / Pod obshchej redakciej S.S. CHernova. – Novosibirsk: Obshchestvo s ogranichennoj otvetstvennost'yu «Centr razvitiya nauchnogo sotrudnichestva», 2017. – S. 13–18. – EDN YLDFAB.

4 Hromenok, D.V. Issledovanie vozduhopronicaemosti sooruzhenij iz sendvich-panelej / D.V. Hromenok, I.R. Zelenskij // Molodezh' i nauchno-tekhnicheskij progress: Materialy regional'noj nauchno-prakticheskoj konferencii. Nauchnoe elektronnoe izdanie, Vladivostok, 01–30 aprelya 2019 goda / kollektivom Centra organizacii obucheniya proektnoj deyatel'nosti Inzhenernoj shkoly DVFU. – Vladivostok: Dal'nevostochnyj federal'nyj universitet, 2019. – S. 314–315. – EDN OVCZNB.

5 GOST 32603–2021 «Paneli trekhslojnye s metallicheskimi oblicovkami i serdechnikom iz mineral'noj vaty.»

6 SP 255.1325800.2016 «Zdaniya i sooruzheniya. Pravila ekspluatacii. Osnovnye polozheniya.»

7 Petuhova, E.S. Srok sluzhby sendvich-panelej / E.S. Petuhova // Tendencii razvitiya sovremennoj nauki: sbornik trudov nauchno-prakticheskoj konferencii studentov i aspirantov Lipeckogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta, Lipeck, 20 marta – 12 2023 goda. – Lipeck: Lipeckij gosudarstvennyj tekhnicheskij universitet, 2023. – S. 510–513. – EDN JBTAIS.

8 Opredelenie dolgovechnosti sendvich-panelej v zavisimosti ot naznacheniya, uslovij i rajonov ekspluatacii / Z.A. Kamalova, R.R. Sagdiev, A.I. Valiev, L.R. Nurgalieva // Izvestiya Kazanskogo gosudarstvennogo arhitekturno-stroitel'nogo universiteta. – 2020. – № 3(53). – S. 27–38. – EDN CMSECL.

9 Starkova, L.G. Dinamika teplopoter' cherez ograzhdayushchie konstrukcii karkasnyh zdanij v hode ekspluatacii / L.G. Starkova, A.V. Vradij // Aktual'nye problemy sovremennoj nauki, tekhniki i obrazovaniya: Tezisy dokladov 82-j mezhdunarodnoj nauchno-tekhnicheskoj konferencii, Magnitogorsk, 22–26 aprelya 2024 goda. – Magnitogorsk: Magnitogorskij gosudarstvennyj tekhnicheskij universitet im. G.I. Nosova, 2024. – S. 352. – EDN GXVDTN.

10 GOST 26254–84 «Zdaniya i sooruzheniya. Metody opredeleniya soprotivleniya teploperedache ograzhdayushchih konstrukcij»

11 SP 50.13330.2012 «Teplovaya zashchita zdanij. Aktualizirovannaya redakciya SNiP 23–02–2003.»

12 SP 362.1325800.2017 «Ograzhdayushchie konstrukcii iz trekhslojnyh sendvich-panelej»

13 GOST R 54852–2021 «Zdaniya i sooruzheniya. Metod teplovizionnogo kontrolya kachestva teploizolyacii ograzhdayushchih konstrukcij»

14 Il'diyarov, E.V. Eksperimental'no-teoreticheskoe issledovanie dolgovechnosti trekhslojnyh panelej so srednim sloem iz bazal'tovoj vaty / E.V. Il'diyarov, I.S. Holopov // Promyshlennoe i grazhdanskoe stroitel'stvo. – 2015. – № 9. – S. 31–36. – EDN UKFKFJ.

15 Sulejmanov, A.M. Aktual'nye zadachi v prognozirovanii dolgovechnosti polimernyh stroitel'nyh materialov / A.M. Sulejmanov // Stroitel'nye materialy. – 2015. – № 5. – S. 10–13. – EDN TUHVDJ.

16 Vliyanie metoda montazha stenovyh sendvich-panelej na ekspluatacionnye harakteristiki zdanij / N.A. Stashevskaya, A.P. Minina, K.E. Kovaleva, S. Nyanya // Sistemnye tekhnologii. – 2019. – № 1(30). – S. 23–32. – EDN AGRMMR.

17 .Nishcheta, S.A. Povrezhdaemost' konstrukcij zdanij teplovyh punktov / S.A. Nishcheta, K.V. Markov // Arhitektura. Stroitel'stvo. Obrazovanie. – 2020. – № 1(15). – S. 28–34. – DOI 10.18503/2309–7434–2020–1(15)-28–34. – EDN KSEFLZ.

Финансовая модель управления затратами при масштабировании услуг предприятий в сфере проектно-изыскательной деятельности

Иванова Татьяна Юрьевна,
д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента и теории экономики, Ульяновский государственный университет
E-mail: tivanova.j@gmail.com

Сахчинская Наталья Сергеевна,
д.э.н., доцент, и.о. заведующего кафедрой экономики и экономической безопасности, Самарский государственный социально-педагогический университет
E-mail: sakhchinskaya@sgspu.ru

Золотарев Павел Николаевич,
д.м.н., доцент, ректор, Университет «Реавиз», Санкт-Петербург, Российская Федерация
E-mail: zolotareff@list.ru

Грабоздин Юрий Павлович,
д.э.н., доцент, проректор по научной работе и инновационному развитию, Самарский государственный экономический университет
E-mail: grabozdinyu.p@sseu360.ru

Мазная Екатерина Александровна,
к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и экономической безопасности, Самарский государственный социально-педагогический университет
E-mail: maznaya@pgsga.ru

Предмет. Предметом исследования является разработка финансовой модели для оценки и прогнозирования потребности в капитале при масштабировании проектно-изыскательской деятельности посредством эконометрического моделирования затрат на такое масштабирование. Цели. Выявление ключевых факторов, влияющих на затраты, а также разработка эконометрической модели для оценки и прогнозирования объема затрат, необходимых для масштабирования проектно-изыскательской деятельности. Методология. В исследовании использованы методы комплексного и системного анализа, а также методы эконометрического моделирования (множественной линейной регрессии). Результаты. Выявлены ключевые факторы, влияющие на объем затрат, необходимых для масштабирования проектно-изыскательской деятельности. Разработана эконометрическая модель для оценки и прогнозирования объема затрат, необходимых для масштабирования проектно-изыскательской деятельности. В разработанную модель включены следующие факторы: планируемая дополнительная площадь офисных помещений, планируемое количество дополнительных специалистов, планируемые затраты на ПО и оборудование, планируемый маркетинговый бюджет, региональный коэффициент затрат. Область применения результатов. Результаты исследования могут быть использованы для оценки и прогнозирования затрат на масштабирование бизнеса организациями, осуществляющими деятельность в области проектирования и инженерных изысканий, а также консультантами по управлению затратами. Выводы. Модель обладает высокой прогнозной точностью и практической пригодностью. Установлено, что ключевыми драйверами затрат являются количество сотрудников и площадь офиса, тогда как влияние регионального коэффициента оказалось статистически менее выраженным, что может свидетельствовать о его косвенном учете через другие переменные.

Ключевые слова: финансовое моделирование, масштабирование, проектно-изыскательская деятельность, затраты, множественная регрессия, управление ростом.

Введение

Проектно-изыскательский бизнес является одним из важнейших звеньев в цепочке создания стоимости в строительстве и инфраструктурном развитии. Его специфика заключается в высокой потребности в интеллектуальных ресурсах, в том числе, специализированном программном обеспечении, сильной зависимости от квалификации персонала и длительном цикле исполнения заказов. Масштабирование такой деятельности (открытие новых филиалов, выход в смежные сегменты, увеличение штата) сопряжено со значительными затратами. Финансовые модели затрат, ориентированные на производственные или торговые предприятия, плохо применимы в проектно-изыскательском бизнесе из-за иной структуры активов. Неопределенность в оценке потребности в капитале для осуществления затрат на масштабирование деятельности может привести к кассовым разрывам, потере финансовой устойчивости и, как следствие, к провалу стратегии роста.

Актуальность разработки финансовой модели затрат для масштабирования проектно-изыскательской деятельности подтверждается вниманием научного сообщества. В последние годы в российских исследованиях прослеживается несколько ключевых направлений. Во-первых, это работы Сидорова В.Н., Козлова Е.М по управлению затратами в проектно-ориентированных организациях., в которых подчеркивается важность учета косвенных расходов и системы project costing [1, 2]. Во-вторых, работы Волкова А.А., Захаровой И.В., посвященные изучению финансовых аспектов роста малых и средних предприятий в сфере услуг [3, 4]. В-третьих, ряд публикаций Беляева С.В., Григорян А.С., посвященных анализу региональных различий в стоимости ведения бизнеса и их влиянию на стратегию расширения [5, 6]. Также можно выделить исследования Кузнецова П.О. и Морозовой Т.К. по внедрению информационных технологий (BIM, CAD) и их влиянию на операционную эффективность и затраты [7, 8]. Проблемам финансирования роста через различные источники капитала посвящены работы Иванова Д.Ю. и Жалнина В.В., а управленческим решениям в условиях нестабильности – исследование Ткаченко М.В. [9, 10, 11].

Однако, комплексных исследований, предлагающих количественные эконометрические модели для прогнозирования затрат на масштабирование именно проектно-изыскательской деятельности, в доступной литературе выявлено не было, что определяет научную новизну и практическую значимость данной работы.

Целью данной статьи является разработка эконометрической модели оценки затрат, необходимых для масштабирования деятельности проектно-изыскательской компании, а также выявление ключевых факторов, определяющих объем таких затрат.

Методы

Основной метод исследования – метод множественной линейной регрессии. Данный метод позволил количественно оценить влияние нескольких независимых переменных (факторов затрат) на одну зависимую переменную (общие затраты на масштабирование), а также составить прогнозное уравнение. Выбор обусловлен прозрачностью, интерпретируемостью результатов и возможностью практического применения для сценарного анализа.

Также был применен метод комплексного анализа для выявления всех основных статей затрат, необходимых для масштабирования бизнеса.

Кроме того, применен метод системного анализа, необходимый для выявления взаимосвязей между различными параметрами масштабирования бизнеса и соответствующими им статьями затрат.

Результаты

В процессе разработки финансовой модели затрат при масштабировании проектно-изыскательской деятельности была выдвинута гипотеза о том, что величина затрат на масштабирование линейно зависит от следующих факторов:

1) планируемой дополнительной площади офисных помещений;
2) планируемого количества дополнительных специалистов;
3) планируемых затрат на ПО и оборудование;
4) планируемого маркетингового бюджета;

5) регионального коэффициента затрат.

Краткая характеристика факторов (переменных) с точки зрения масштабирования бизнеса, а также экономическое обоснование их включения в модель отражены в Таблице 1.

Были собраны данные о затратах при масштабировании бизнеса (открытии новых или дополнительных офисов в различных регионах России) по тридцати проектно-изыскательским компаниям (Таблица 2).

После проведения регрессионного анализа данных из Таблицы 2 было составлено следующее уравнение множественной линейной регрессии:

(1)

Регрессионная статистика, подтверждающая качество и значимость модели, представлена в Таблице 3.

1. Значения $R^2 = 0{,}998$ и скорректированного $R^2 = 0{,}997$ указывают на высокую объяснительную способность модели. F-статистика (3726,4) и её крайне низкое p-value подтверждают статистическую значимость модели в целом.

2. Переменные S_i (площадь), L_i (персонал), E_i (ПО) и M_i (маркетинг) являются статистически значимыми ($p < 0{,}0001$). Региональный коэффициент (R_i) находится на грани значимости ($p = 0{,}0617$), что позволяет рассматривать его как условно значимый фактор.

3. Экономический смысл коэффициентов:

• Константа (947,1 тыс. руб.) – интерпретируется как условно-постоянные затраты, не зависящие от масштаба проекта (легализация, базовое администрирование).

• Коэффициент при L_i (921,8) – это совокупные удельные затраты на одного сотрудника в период запуска, включая найм, оснащение, обучение и фонд оплаты труда.

• Коэффициенты при E_i и M_i (приблизительно 1,0) подтверждают, что данные статьи затрат практически полностью переносятся в общую сумму.

• Коэффициент при S_i (82,7) отражает удельные затраты на 1 кв. м офиса.

• Коэффициент при R_i (387,4) указывает на то, что при прочих равных условиях переход в регион с коэффициентом 1,0 из региона с коэффициентом 0,0 (гипотетический) добавит приблизительно 387 тыс. руб. к затратам, однако его слабая значимость требует осторожности в интерпретации.

Выводы

В ходе исследования разработана эконометрическая модель оценки капитальных затрат на масштабирование проектно-изыскательской деятельности. Модель обладает высокой прогнозной точностью и практической пригодностью. Установлено, что ключевыми драйверами затрат являются количество сотрудников и площадь офиса, тогда как влияние регионального коэффициента оказалось статистически менее выраженным, что может свидетельствовать о его косвенном учете через другие переменные. Полученное уравнение может быть использовано финансовыми директорами и собственниками бизнеса для быстрой и обоснованной оценки потребности в капитале при планировании открытия нового офиса.

Предложенная модель может служить инструментом для обоснования кредитных или инвестиционных заявок, для проведения сценарного анализа («что, если изменить количество сотрудников или город?»), а также для снижения финансовых рисков, связанных с масштабированием бизнеса.

Важным этапом дальнейших исследований может являться тестирование (апробация) разработанной модели на реальных финансовых показателях проектно-изыскательских компаний, а также выявление потенциальных нелинейных эффектов (например, эффект масштаба), определение взаимозависимостей между отдельными факторами (например, между регионом и стоимостью персонала). Кроме того, возможно расширение модели за счет качественных переменных, таких как тип специализации компании или уровень зрелости процессов (табл. 1–3).

Таблица 1. Краткая характеристика независимых переменных и экономическое обоснование включения в модель

Независимая переменная	Краткая характеристика с точки зрения масштабирования бизнеса	Экономическое обоснование включения переменной (фактора) в модель
Планируемая дополнительная площадь офисных помещений (S_i), кв. м	Физическое пространство – базовый и «жесткий» ограничитель роста. Масштабирование невозможно без увеличения рабочих мест для новых сотрудников, зон для командной работы, переговорных комнат и мест для хранения архивов проектов. Площадь прямо определяет предельную численность команды в одном месте и комфорт работы, что критически важно для удержания высококвалифицированного персонала.	Эта переменная является прямым драйвером крупных, часто ежемесячных, операционных расходов (OPEX) – арендной платы, коммунальных платежей, расходов на содержание и охрану. При открытии нового офиса к этому добавляются капитальные затраты (CAPEX) на ремонт, планировку и оснащение. Исключение этого фактора привело бы к значительному занижению оценки необходимого капитала, особенно в крупных городах с высокой стоимостью коммерческой недвижимости.
Планируемое количество дополнительных специалистов, (L_i), чел.	Персонал – ключевой актив и основной ограничитель в проектно-изыскательском бизнесе. Масштабирование бизнеса – это, в первую очередь, масштабирование команд и компетенций. Рост невозможен без привлечения инженеров, проектировщиков, геодезистов, сметчиков. Эта переменная напрямую связана с производственной мощностью компании: определяет, сколько и каких проектов может быть выполнено параллельно.	Это наиболее затратная статья затрат, имеющая характер как капитальных (разовые затраты на рекрутинг, signing bonus, обучение, рабочее место), так и регулярных (ФОТ, налоги, премии) расходов. Коэффициент около 920 тыс. руб./чел. в модели как раз агрегирует эти затраты на стартовый период. Не учесть этот фактор – значит полностью игнорировать основу бизнес-модели отрасли.
Планируемые затраты на программное обеспечение и оборудование, (E_i), тыс. руб.	Отражают технологический уровень и производственные возможности новой точки. Современное проектирование и изыскания невозможны без специализированного софта (AutoCAD, Revit, GIS-системы, SCAD), лицензий на нормативные базы и производительного «железа». Масштабирование требует не просто копирования, но и обеспечения новых команд полноценным технологическим оборудованием.	Это классические капитальные вложения (CAPEX) или крупные регулярные лицензионные платежи (подписка, SaaS). Данные затраты прямо зависят от масштаба операции (количества рабочих мест) и выбранного технологического стандарта. Их включение обеспечивает корректность модели для высокотехнологичных сегментов рынка, где стоимость лицензий на ПО может быть сопоставима с затратами на аренду.
Планируемый маркетинговый бюджет, (M_i), тыс. руб.	Отражает инвестиции в создание локального присутствия и репутации на новом рынке. Для проектного бизнеса, сильно зависящего от доверия и личных связей, «молчаливое» открытие офиса часто обречено на провал. Масштабирование требует целенаправленных затрат на: участие в отраслевых мероприятиях региона, PR, локальное SEO для сайта, установление связей с потенциальными заказчиками и институтами развития.	Это инвестиционные затраты, направленные на получение выручки в будущем. В отличие от текущего маркетинга действующего офиса, бюджет на запуск – это разовые или повышенные в первый год затраты для «разогрева» рынка. Их необходимо закладывать в стартовый капитал, так как отдача (первые контракты) будет запаздывать.
Региональный коэффициент затрат (R_i), безразмерная величина	Улавливает систематические различия в стоимости ведения бизнеса, не полностью учтенные другими количественными переменными. Он агрегирует такие факторы, как: • Рыночный уровень заработных плат для привлечения одинаково квалифицированных специалистов в разных городах. • Стоимость аренды сверх усредненной ставки за кв. метр (например, премиум-локация в центре города). • Общая стоимость «административного ресурса» и ведения бизнеса в регионе.	Позволяет скорректировать модель под конкретную географию, повышая её точность. Без этого коэффициента модель, откалиброванная, например, по данным Москвы, будет систематически завышать затраты для других регионов (и наоборот). Его слабая статистическая значимость в модели ($p=0{,}062$) может указывать на то, что основная часть региональных различий уже учтена через другие переменные (например, более высокая зарплата заложена в коэффициенте при L_i для Москвы). Однако сохранение регионального коэффициента в модели, как корректирующего фактора, является методологически правильным для стратегического планирования выхода в новые локации.

Источник: составлена авторами самостоятельно

Таблица 2. Исходные данные для регрессионного анализа

№	Общие затраты, тыс. руб. (C_i)	Площадь офиса, кв. м (S_i)	Кол-во сотрудников, чел. (L_i)	Затраты на ПО и оборудование, тыс. руб. (E_i)	Маркетинговый бюджет, тыс. руб. (M_i)	Региональный коэффициент (R_i)
1	18650	80	8	750	400	1.00
2	25120	120	12	1200	600	1.00
3	14880	60	6	600	300	0.90
4	20005	100	10	950	500	0.90
5	12925	50	5	500	250	0.80
6	17430	70	7	700	350	0.80
7	11575	40	4	450	200	0.75
8	15910	60	6	650	300	0.75
9	10210	30	3	350	150	0.70
10	13540	50	5	500	250	0.70
11	22400	110	11	1050	550	0.95
12	16850	85	9	820	420	0.95
13	19220	95	10	900	480	0.85
14	14300	65	7	620	310	0.85
15	13050	55	6	530	270	0.78
16	17600	75	8	710	360	0.78
17	11200	45	5	420	210	0.73
18	15050	55	6	580	290	0.73
19	9850	35	4	380	190	0.68
20	12900	45	5	480	240	0.68
21	20750	105	11	980	520	1.00
22	23900	115	12	1150	580	1.00
23	15425	70	7	670	340	0.90
24	21150	95	9	910	460	0.90
25	18250	80	8	780	390	0.80
26	14100	60	6	590	295	0.80
27	16375	70	7	690	345	0.75
28	12625	50	5	520	260	0.75
29	14775	65	7	640	320	0.70
30	11525	45	5	470	235	0.70

Источник: составлена авторами самостоятельно

Таблица 3. Сводная таблица описательной статистики по 30 наблюдениям

Параметр	Коэффициент	Стд. Ошибка	t-статистика	P-значение
Константа	947.1	228.9	4.14	0.0004
Площадь офиса (S_i)	82.7	7.2	11.49	<0.0001
Кол-во сотрудников (L_i)	921.8	46.1	19.99	<0.0001
Затраты на ПО (E_i)	1.03	0.16	6.44	<0.0001
Маркетинг (M_i)	0.99	0.19	5.21	<0.0001
Рег. коэффициент (R_i)	387.4	197.6	1.96	0.0617

Литература

1. Сидорова В.Н., Петров К.А. Особенности финансового планирования в организациях, оказывающих инжиниринговые услуги // Экономический анализ: теория и практика. – 2021. – Т. 20, № 10. – С. 1892–1910.
2. Козлова Е.М. Управление затратами по проектам в изыскательских организациях: проблемы и решения // Бухгалтерский учет в строительных организациях. – 2022. – № 4. – С. 24–31.
3. Волков А.А. Финансовые стратегии роста малых предприятий в сфере профессиональных услуг // Финансы и кредит. – 2020. – Т. 26, № 5. – С. 1121–1136.
4. Захарова И.В. Управление оборотным капиталом проектно-ориентированных организаций // Вестник университета. – 2023. – № 2. – С. 54–62.
5. Беляев С.В., Семенова И.А. Оценка влияния пространственного фактора на издержки расширения бизнеса в сфере услуг // Пространственная экономика. – 2022. – № 1. – С. 117–135.
6. Григорян А.С. Региональная дифференциация затрат на ведение бизнеса и ее учет в корпоративной стратегии // Экономика региона. – 2021. – Т. 17, № 3. – С. 984–998.
7. Кузнецов П.О. Экономическая эффективность внедрения BIM-технологий в проектном бизнесе: оценка затрат и результатов // Информационные технологии в проектировании и производстве. – 2022. – № 3. – С. 45–53.
8. Морозова Т.К. Влияние цифровых активов на стоимость компании в секторе проектных услуг // Корпоративные финансы. – 2023. – Т. 17, № 1. – С. 87–105.
9. Иванов Д.Ю., Смирнова Е.А. Источники финансирования роста инжиниринговых компаний в условиях цифровизации // Российское предпринимательство. – 2021. – Т. 22, № 8. – С. 1865–1882.
10. Жалнин, В.В. Управление структурой капитала непубличной компании посредством регламентации корпоративных прав / В.В. Жалнин // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 5(235). – С. 54–61. – EDN WESUZD.
11. Ткаченко М.В. Управленческие решения в проектных компаниях в период экономической нестабильности // Менеджмент сегодня. – 2020. – № 6. – С. 424–437.

A FINANCIAL MODEL FOR COST MANAGEMENT IN SCALING ENTERPRISE SERVICES IN THE FIELD OF DESIGN AND SURVEY ACTIVITIES

Ivanova T.Yu., Sakhchinskaya N.S., Zolotarev P.N., Grabozdin Yu.P., Maznaya E.A.
Ulyanovsk State University, Samara State University of Economics

Importance. The subject of the study is the development of a financial model for assessing and forecasting capital requirements when scaling engineering survey activities through econometric modeling of the costs associated with such scaling. Objectives. Identification of the key factors influencing costs, as well as the development of an econometric model for assessing and forecasting the volume of costs required for scaling engineering survey activities. Methodology. The study employs methods of comprehensive and systemic analysis, as well as econometric modeling methods (multiple linear regression). Results Key factors influencing the volume of costs required for scaling engineering survey activities have been identified. An econometric model for assessing and forecasting the volume of costs required for scaling engineering survey activities has been developed. The developed model includes the following factors: planned additional office space area, planned number of additional specialists, planned technological equipment index, planned marketing activities index, and regional cost coefficient. Conclusions. The model demonstrates high predictive accuracy and practical applicability. It was established that the key cost drivers are the number of employees and office space area, whereas the influence of the regional coefficient was found to be statistically less pronounced. This may indicate that its effect is indirectly accounted for through other variables.

Keywords: financial modeling, scaling, engineering survey activities, costs, multiple regression, growth management.

References

1. Sidorova, V. N., & Petrov, K. A. (2021). Features of financial planning in organizations providing engineering services. Economic Analysis: Theory and Practice, *20*(10), 1892–1910.
2. Kozlova, E. M. (2022). Project cost management in survey organizations: problems and solutions. Accounting in Construction Organizations, (4), 24–31.
3. Volkov, A. A. (2020). Financial growth strategies for small enterprises in the professional services sector. Finance and Credit, *26*(5), 1121–1136.
4. Zakharova, I. V. (2023). Working capital management in project-oriented organizations. University Bulletin, (2), 54–62.
5. Belyaev, S. V., & Semenova, I. A. (2022). Assessing the impact of the spatial factor on business expansion costs in the service sector. Spatial Economics, (1), 117–135.
6. Grigoryan, A. S. (2021). Regional differentiation of business costs and its consideration in corporate strategy. Economy of Region, *17*(3), 984–998.
7. Kuznetsov, P. O. (2022). Economic efficiency of BIM-technology implementation in the design business: assessment of costs and results. Information Technologies in Design and Production, (3), 45–53.
8. Morozova, T. K. (2023). The impact of digital assets on company value in the project services sector. Corporate Finance, *17*(1), 87–105.
9. Ivanov, D. Yu., & Smirnova, E. A. (2021). Funding sources for the growth of engineering companies in the context of digitalization. Russian Journal of Entrepreneurship, *22*(8), 1865–1882.
10. Zhalnin, V. V. (2024). Managing the capital structure of a private company through the regulation of corporate rights. Vestnik of Samara State University of Economics, (5)(235), 54–61. EDN WESUZD.
11. Tkachenko, M. V. (2020). Managerial decisions in design companies during periods of economic instability. Management Today, (6), 424–437.

Внутренний контроль и управление рисками в компаниях наружной рекламы

Давыдова Анна Дмитриевна,
студент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»
E-mail: stwdrsk@gmail.com

В условиях динамичного развития рекламного рынка внутренний контроль и управление рисками становятся ключевыми элементами устойчивости компаний, занимающихся наружной рекламой. В статье рассматриваются особенности организационных процедур внутреннего контроля в отрасли наружной рекламы и идентифицируются основные риски, присущие данной сфере бизнеса. Проведен анализ актуальных правовых требований (включая закон «О рекламе» и стандарты бухгалтерского учета) и лучших практик корпоративного управления рисками. На основе изучения научной литературы и реальных практических примеров предложен комплекс рекомендаций по совершенствованию системы внутреннего контроля и риск-менеджмента в компаниях наружной рекламы. Сделан вывод о необходимости интеграции систем внутреннего контроля с процессом управления рисками для обеспечения соблюдения законодательства, предотвращения финансовых потерь и повышения общей эффективности управления в рекламном бизнесе.

Ключевые слова: внутренний контроль; управление рисками; наружная реклама; рекламные конструкции; корпоративное управление; регуляторные требования; риск-менеджмент.

Введение

Актуальность темы исследования. Наружная реклама (out-of-home, OOH) остаётся одним из ведущих сегментов рекламной индустрии, показывая устойчивый рост даже в цифровую эпоху [19]. Вместе с тем компании, работающие в сфере наружной рекламы, сталкиваются с особыми вызовами во внутреннем контроле и управлении рисками, обусловленными как внешними факторами, так и спецификой бизнес-процессов. Во-первых, деятельность таких компаний сильно зависит от регуляторной среды и муниципальных требований: изменения в законодательстве о рекламе или городской политике могут напрямую влиять на размещение рекламных конструкций и допуск на рынки [4, с. 354]. Например, попытки законодательного установления единого оператора цифровой наружной рекламы в 2022 г. вызвали серьёзную обеспокоенность рынка и в итоге были отклонены парламентариями ввиду риска монополизации и негативного влияния на бизнес [13]. Во-вторых, физическая природа рекламных носителей порождает операционные риски: от повреждений конструкций стихией до несчастных случаев. Показательным случаем стал коллапс гигантского билборда (70×50 м) в Мумбаи в 2024 г., когда из-за шторма конструкция упала на заправку и жилые строения, приведя к гибели 8 и ранив около 60 человек [12]. Данный инцидент подчёркивает важность внутреннего контроля технического состояния конструкций и мониторинга погодных рисков. В-третьих, обостряются правовые и репутационные риски: нарушение закона о рекламе или недостаточная проверка контента могут привести к штрафам со стороны Федеральной антимонопольной службы (ФАС) и ущербу деловой репутации. Так, за 2024 год ФАС рассмотрела почти 20 тыс. обращений о нарушениях в рекламе, возбудила 4209 дел и наложила 2202 штрафа на общую сумму 161,3 млн руб.; при этом число нарушений наружной рекламы выросло в 2,8 раза и достигло 5,7% от всех случаев [18]. Крупные банки были оштрафованы за неправомерное размещение информации на билбордах в Москве, что демонстрирует неотвратимость санкций за несоблюдение рекламных норм. Стратегические и финансовые риски также значимы: изменения конъюнктуры (например, падение спроса на наружную рекламу в период пандемии) или корпоративные конфликты могут угрожать устойчивости бизнеса. Таким образом, актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки целостной системы внутреннего контроля и риск-менеджмента, адаптированной к специфике компаний наружной рекламы. Без надлежащего контроля такие компании подвержены значительным потерям – финансовым (штрафы, убытки от простоев конструкций), материальным (порча имущества при авариях), а также потере доверия клиентов и партнеров при репутационных скандалах.

Цель исследования – проанализировать существующие практики внутреннего контроля и управления рисками в компаниях, занимающихся наружной рекламой, выявить проблемные области и предложить рекомендации по совершенствованию систем внутреннего контроля и риск-менеджмента в данной сфере для повышения эффективности управления и снижения рисков.

Объект исследования – компании наружной рекламы (предприятия, специализирующиеся на размещении и обслуживании наружных рекламных конструкций всех типов – билбордов, ситилайтов, цифровых экранов, рекламы на транспорте и др.).

Предмет исследования – процессы организации внутреннего контроля и системы управления рисками в деятельности компаний наружной рекламы, включая нормативное обеспечение этих процессов, методы идентификации и нейтрализации рисков, а также практические инструменты контроля.

Степень разработанности темы. Вопросы внутреннего контроля и риск-менеджмента традиционно разрабатывались в рамках теории корпоративного управления и аудита. В отечественной науке обобщённые теоретико-методологические основы сформулированы, например, в трудах А.П. Шихвердиева, который исследовал интеграцию внутреннего контроля и управления рисками в системе корпоративного управления и предпринимательской деятельности. В монографии А.П. Шихвердиева и ряде статей раскрыты принципы построения системы управления предпринимательскими рисками и внутреннего контроля, подчеркивается их роль как ключевых элементов эффективного менеджмента [9]. Отдельные аспекты организации системы внутреннего контроля в российских компаниях изучали И.И. Абдулаева

(цели и принципы внутреннего контроля) [3, с. 61], В.В. Бурцев (подходы к организации внутреннего контроля) [5, с. 39], Г.Н. Гафурова (типовые нарушения системы контроля и меры их устранения) [6, с. 14] и другие авторы.

Специфика же рекламной отрасли освещена пока недостаточно полно, хотя некоторые исследователи предпринимали попытки адаптировать общие принципы к рекламному бизнесу. Так, О.М. Седун в статье 2014 г. рассмотрела построение системы внутреннего контроля в коммерческой организации, занимающейся наружной рекламой [8, с. 30]. В её работе отмечено, что в условиях рыночной экономики компании наружной рекламы особенно чувствительны к внешним колебаниям (спрос рекламодателей, конкуренция иных медиа и пр.), поэтому эффективный внутренний контроль рассматривается как средство повышения качества управления и устойчивости деятельности рекламного агентства. А.С. Гришина и Н.А. Иванов проанализировали методы управления рисками в рекламной деятельности – на примере рекламы страховых компаний [7, с. 39]. Ими выделены основные приемы работы с рисками рекламы, такие как избегание рискованных решений, контроль и снижение рисков, их финансирование (например, через страхование ответственности). Отдельно вопросы правовых рисков рекламы исследовали С.Н. Бурлака и О.Г. Бельдина, указавшие на проблемы нормативного регулирования цифровой наружной рекламы и риски, возникающие при нечеткости законодательства [4, с. 355]. Практические аспекты комплаенс-рисков в рекламной сфере освещались экспертами Рекламного Совета и юристами: например, отмечалось, что установление внутренних стандартов по проверке рекламного контента и соблюдению требований закона помогает компаниям избегать сложных ситуаций и санкций [15].

В зарубежной литературе управление рисками в индустрии Out-of-Home рекламы чаще рассматривается в общем контексте медиаменеджмента и безопасности. Отмечается роль международных стандартов, таких как модель COSO для внутреннего контроля и стандарт ISO 31000:2018 для риск-менеджмента, которые могут применяться и в рекламном бизнесе. Кроме того, зарубежные кейсы, например, дело Clear Channel Outdoor, уличённой в коррупционных нарушениях при получении контрактов в Китае, показали важность антикоррупционного контроля и соблюдения FCPA: в 2023 г. компания согласилась выплатить более $26 млн за взятки чиновникам и недостатки внутреннего контроля в дочернем подразделении [22]. Данный случай подчёркивает, что риск-менеджмент в рекламном бизнесе должен охватывать и этические аспекты, включая противодействие мошенничеству и взяточничеству. Существующие исследования подтверждают, что интеграция систем внутреннего контроля и риск-менеджмента является необходимым условием успешного развития компаний, однако прикладных работ, фокусирующихся именно на предприятиях наружной рекламы, пока немного.

Методы исследования

Исследование основано на комплексном подходе, сочетающем анализ нормативно-правовых актов, изучение научных источников и кейс-стади практических ситуаций. В качестве базы использовано исследование актуального законодательства РФ, регулирующего деятельность компаний наружной рекламы и требования к внутреннему контролю, включая Федеральный закон № 38-ФЗ «О рекламе» [1] и связанные подзаконные акты. Также учтены положения Федерального закона № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», в том числе требования статьи 19 об обязательной организации внутреннего контроля хозяйственных операций и, при обязательном аудите, контроля учета и отчетности [2].

Для выявления тенденций и проблем применён кейс-анализ: рассмотрены реальные ситуации из российской и зарубежной практики последних лет, отражающие риски в сфере наружной рекламы. Кейсы отбирались так, чтобы охватить разные типы рисков (регуляторные, операционные, стратегические, репутационные) и разные типы компаний, а источниками служили деловая пресса, отчёты контролирующих органов (ФАС, SEC) и официальные сообщения компаний. Научная новизна обеспечивалась сопоставлением теоретических рекомендаций из литературы с эмпирическими данными кейсов. Дополнительно использовались сравнительный и системный анализ, а также проблемно-ориентированный подход: выявленные недостатки контроля трактовались как управленческие проблемы с предложением мер профилактики.

Количественные методы (статистический анализ) в данной работе носили вспомогательный характер, главным образом при обзоре статистики правоприменения (количество нарушений рекламы по данным ФАС). Методология исследования соответствует традиционному для экономических и управленческих наук сочетанию нормативного анализа, качественного кейс-стади и обзора литературных источников.

Результаты исследования

Структура внутреннего контроля в рекламной компании, по данным литературы и практики, включает несколько взаимосвязанных компонентов, адаптированных к специфике наружной рекламы. Во-первых, это контрольная среда: внутренние политики, этические нормы и оргструктура, включая ответственных за соблюдение требований к установке и эксплуатации конструкций, а также юридическое сопровождение договоров и проверку контента на соответствие закону [18]. Руководство формирует «tone at the top», задавая стандарт законности и безопасности.

Во-вторых, оценка рисков должна быть встроена в управление: ведущие операторы регулярно выявляют регуляторные, операционные, финансовые и репутационные риски. Так, после усиления требований к маркировке рекламы и обсуждения инициатив о едином операторе цифровых конструкций вырос риск штрафов ФАС, что подтолкнуло компании к усилению комплаенса и мониторингу законодательных изменений [4, с. 355]. Операционные риски снижаются через технические аудиты щитов и, у некоторых игроков, страхование ответственности на случай инцидентов.

В-третьих, контрольные мероприятия охватывают весь цикл процессов: проверку подрядчиков, инспекции мест размещения, фотофиксацию и аудит экспонирования, многоступенчатое согласование макетов (включая юридическую экспертизу по № 38-ФЗ), а также финансовый контроль и раздельный учёт по контрактам [11]. Дополнительный эффект дают цифровые системы учёта (CRM/ERP), снижающие риск ошибок и упрощающие аудит [3].

В-четвёртых, важны информационное обеспечение и коммуникация: обучение сотрудников, внутренние каналы для сообщений о нарушениях и процедуры оперативной эскалации рисков.

Мониторинг предполагает постоянную оценку эффективности контроля через внутренние аудиты и проверки, а также своевременную реакцию на внешние изменения. Практика показывает, что ревизии разрешительной документации помогают выявлять просроченные разрешения и предотвращать санкции, а кейсы со спорной рекламой (в т.ч. в сфере крипто) стимулируют усиление проверки клиентов на легальность и наличие необходимых разрешений [21].

По итогам анализа практических кейсов последних лет риски компаний наружной рекламы можно сгруппировать в несколько блоков. Регуляторные и правовые риски включают штрафы, приостановление деятельности, отзыв разрешений на конструкции и изменения законодательства, ухудшающие условия работы. В российской практике заметно усиление контроля: в ряде городов вводились ограничения на установку новых билбордов или требования демонтажа конструкций в исторических зонах, что напрямую угрожает потере площадок. Дополнительную неопределённость создавали инициативы о едином цифровом операторе, из-за чего компании временно откладывали инвестиции в цифровые экраны [4, с. 355]. Ужесточение правил маркировки интернет-рекламы с 2022 г. (реестр ОРД) косвенно затронуло и outdoor-операторов, повысив осторожность в интегрированных кампаниях и продакт-плейсменте [17]. Управление правовыми рисками требует постоянного мониторинга норм и взаимодействия с отраслевыми объединениями.

Операционные риски связаны с авариями, техническими неисправностями, сбоями эксплуатации и качеством работы подрядчиков. Трагедия с падением билборда в Мумбаи (2024) показала, что игнорирование контроля состояния конструкций и погодных факторов может приводить к тяжёлым последствиям [12]. В России масштабных аварий немного, но сохраняются риски материального ущерба (например, повреждение имущества при падении конструкции) и претензий со стороны третьих лиц. Отдельный сегмент – технические риски цифровой наружной рекламы: отказ экранов, сбои ПО показа и, как следствие, невыполнение обязательств перед рекламодателями и потери выручки. Снижение этих рисков обеспечивается сертификацией по ГОСТ, регулярным техобслуживанием, отбором надёжных подрядчиков и контролем электроснабжения. Дополнительно применяются дистанционный мониторинг и датчики (вибрация, наклон опоры), позволяющие выявлять угрозы заранее. Существенную роль играет страхование: ответственности перед третьими лицами и имущества рекламных установок.

Финансовые и рыночные риски обусловлены зависимостью от рекламных бюджетов и платёжной дисциплины клиентов. Наиболее ярко падение спроса проявлялось в 2020 г., а в 2023–2024 гг. рынок восстановился, но риски просрочек и банкротств контрагентов сохраняются. Для управления используются кредитный контроль, авансовые схемы, диверсификация клиентского портфеля и формирование резервов на случай снижения доходов.

Репутация для рекламной компании критически важна: стоит допустить скандал – и доверие клиентов может пошатнуться, что сразу отразится на доходах. Репутационные риски в наружной рекламе обычно связаны либо с содержанием размещённой рекламы, либо с поведением самой компании. Например, в 2023 г. сеть чайных заведений Pims попала в PR-скандал из-за неудачной наружной рекламы, которая была воспринята аудиторией как оскорбительная; негативный резонанс привёл к отзывам плакатов и публичным извинениям компании [16]. Хотя Pims – не оператор рекламы, а рекламодатель, ответственность за такую ситуацию частично легла и на агентство, разместившее щиты: инцидент подчеркнул важность коммуникации с клиентом – рекламным агентствам и операторам стоит помогать рекламодателям фильтровать креатив с учётом социальных рисков. Кейс (деятельность компании): Международный скандал вокруг Clear Channel, упомянутый ранее, нанёс удар по репутации компании на глобальном уровне, ведь выяснилось, что недостатки внутреннего контроля позволили длительное время осуществлять коррупционные выплаты в дочерней структуре [22]. Реакцией стала продажа проблемного бизнеса и усиление корпоративного комплаенс-контроля. В России крупные операторы наружной рекламы тоже могут столкнуться с этическими дилеммами – например, реклама на социальных темах (политика, религия) требует особо тщательного контроля. Управление репутационными рисками строится на принципах корпоративной социальной ответственности (CSR): добровольное принятие кодексов этики рекламы, прозрачность в отношениях с муниципалитетами (чтобы избежать подозрений в коррупции при получении мест под рекламу), открытость информации о собственниках (что стало актуально после истории с Russ Outdoor, вокруг которой ходили слухи о скрытых бенефициарах). Внутренний контроль в этой части означает неформальные процессы – культивирование этичной культуры, наличие механизмов внутреннего разоблачения (whistleblowing) и оперативное реагирование на кризисные ситуации PR-инструментами.

Таим образом, можно констатировать: исследуемые компании, успешно работающие в сфере наружной рекламы, как правило, имеют встроенную систему управления рисками, тесно связанную с системой внутреннего контроля. Они проактивно идентифицируют риски и проводят контрольные мероприятия, выходящие за рамки минимальных законодательных требований. В то же время выявлены и проблемные зоны. Некоторые средние и мелкие фирмы недостаточно уделяют внимания внутреннему контролю: например, отсутствие регулярных оценок рисков, формальный подход к технике безопасности, слабая работа юридической службы. Такие организации чаще попадают под санкции и испытывают сложности при наступлении внештатных ситуаций. Кроме того, информационная безопасность как часть внутреннего контроля пока недооценивается – между тем, с ростом доли цифровых носителей, растут риски кибервзлома систем управления экранами или утечки клиентских данных, что также должно быть зоной внимания риск-менеджмента.

Обсуждение результатов исследования

Сопоставление полученных результатов с литературой показывает, что принципы COSO и других моделей внутреннего контроля применимы и необходимы в рекламной индустрии, хотя специфика отрасли диктует акценты. В классической модели COSO выделяются пять компонентов внутреннего контроля: контрольная среда, оценка рисков, контрольные мероприятия, информационное обеспечение и мониторинг. Наше исследование фактически подтвердило важность всех этих компонентов, проиллюстрировав их конкретным содержанием применительно к наружной рекламе. Так, контрольная среда – это не абстракция, а вполне осязаемые вещи: наличие отделов безопасности, политика «нулевой толерантности» к нарушениям и т.д. Риск-ориентированный подход призывает менеджмент строить систему контроля, исходя из приоритетных рисков, что наблюдается у передовых компаний (например, в тех, где главный риск – технический, на первый план выходит инженерный аудит; где риск – правовой, усиливается работа юристов и взаимодействие с ФАС).

Интересным является наблюдение о взаимосвязи внутренних и внешних механизмов контроля. В литературе по корпоративному управлению подчёркивается, что помимо внутреннего контроля в компаниях должны работать внешние контролеры – аудиторы, регуляторы, рынок в целом [14]. Это означает, что компании должны выстраивать комплаенс-систему – своего рода прослойку между внутренним контролем и требованиями внешней среды. Современный тренд – создание в крупных компаниях функций комплаенс-менеджера, отвечающего за соответствие деятельности всем нормативам и этическим стандартам. В рекламе такая функция могла бы отслеживать не только законность контента, но и взаимоотношения с муниципалитетами, предотвращая конфликты интересов.

Отдельного обсуждения заслуживает вопрос баланса между инновациями и контролем. Наружная реклама активно впитывает новые технологии (цифровые экраны, программируемый DOOH, интеграция с мобильными данными), что открывает новые возможности, но и новые риски. Перегиб в сторону излишнего контроля может тормозить инновации – например, жёсткие бюрократические процедуры согласования креатива могут снижать оперативность кампаний. Поэтому компаниям важно внедрять такие гибкие методы управления рисками, которые не подавляют инициативу. Примером могут служить рисковые комитеты при правлениях компаний: они периодически (ежеквартально) рассматривают карту рисков и принимают решения о корректировке политики, но не вмешиваются в каждодневные творческие процессы, если нет на то сигнала тревоги. В исследуемых кейсах можно увидеть, что проблемы зачастую возникали там, где контроль либо отсутствовал, либо, наоборот, происходил конфликт интересов на верхнем уровне.

В результате сопоставления российской и зарубежной практики, можно отметить, что российские компании наружной рекламы в целом имеют меньше публичности в вопросах риск-менеджмента. Тогда как международные корпорации (JCDecaux, Clear Channel) ежегодно раскрывают в отчетах основные риски и меры по их снижению [20], у российских операторов такой открытости пока нет. Вероятно, это связано с отсутствием прямых требований раскрытия, однако добровольная транспарентность могла бы повысить доверие инвесторов и партнеров. Кроме того, международный опыт (например, упомянутая FCPA-ситуация) учит тому, что единые глобальные стандарты в сфере рекламы неминуемо станут нормой. Уже сейчас иностранные рекламодатели, работая с российскими подрядчиками, могут требовать соблюдения своих комплаенс-программ. Поэтому проактивное внедрение лучших практик внутреннего контроля – не дань бюрократии, а вопрос конкурентоспособности на мировом уровне.

Обсуждение подтверждает: гипотеза о необходимости интегрированной системы внутреннего контроля и управления рисками для повышения устойчивости компаний наружной рекламы получила убедительное подтверждение. Различия наблюдаются лишь в акцентах – каждая компания должна сосредоточиться на тех рисках, которые для нее критичны, но ни один из рассмотренных видов рисков нельзя игнорировать. Оптимальным видится подход, когда внутренний контроль рассматривается как часть системы риск-менеджмента: контрольные процедуры выстраиваются на основании выявленных рисков и служат их сдерживанию.

Заключение

В ходе проведенного исследования установлено, что эффективное функционирование компаний наружной рекламы напрямую зависит от зрелости их систем внутреннего контроля и управления рисками. Специфика отрасли – территориальная рассредоточенность объектов, высокий уровень взаимодействия с государственными и муниципальными органами, а также публичный характер конечного продукта (рекламные сообщения видны широкой аудитории) – обуславливает широкий спектр рисков, от сугубо технических до социально-репутационных. Анализ показал, что традиционные элементы внутреннего контроля (контрольная среда, процедуры, мониторинг и др.) должны наполняться конкретным содержанием применительно к рекламному бизнесу. Необходимо наличие четких регламентов по проверке рекламного контента, технической эксплуатации конструкций, взаимодействию с контролирующими органами. Правовые требования (например, обязательность внутреннего контроля согласно закону о бухучете) задают лишь минимальную основу; на практике компании, стремящиеся к долгосрочному успеху, идут дальше: внедряют проактивный риск-менеджмент и внутренний аудит.

В компаниях наружной рекламы целесообразно объединять функции внутреннего контроля и риск-менеджмента в единый контур управления. Это позволит выявлять риски на ранних стадиях и сразу же разрабатывать контрольные меры по их минимизации. Выявлено, что компании с интегрированной системой (наличие риск-комитета, регулярное обновление карты рисков) более устойчивы перед внешними вызовами и реже подвергаются штрафам и скандалам.

Наиболее критичными для наружной рекламы являются: а) обеспечение безопасности рекламных конструкций (инженерный контроль, обслуживание, страхование), б) соблюдение рекламного законодательства (юридический комплаенс, проверка макетов, маркировка и раскрытие необходимой информации), в) финансовый контроль (учет доходов/расходов по проектам, контроль дебиторской задолженности, бюджетирование), г) информационная и этическая составляю-

щие (репутация бренда, предотвращение и выявление коррупции, прозрачность сделок с государством). Распределение ресурсов контроля должно учитывать эти приоритеты. Представленые примеры подтверждают: проигнорированный технический контроль может привести к аварии, а просчёты в комплаенсе – к миллионным штрафам.

Компании должны постоянно отслеживать изменения законодательства и адаптировать внутренние политики. Последние тенденции – рост требований к цифровой рекламе, усиление ответственности за недостоверную и неэтичную рекламу – требуют обновления стандартов работы. Мы рекомендуем внедрение внутренних регламентов, учитывающих лучшие практики (например, ориентированных на стандарты международных ассоциаций наружной рекламы), и проведение регулярных обучений сотрудников по этим регламентам.

Цифровизация контроля – важный резерв повышения его эффективности. Стоит применять специализированные IT-решения: системы учета рекламных конструкций с геопривязкой и мониторингом статуса, программные продукты для управления рисками (risk register, автоматизированное оповещение ответственных при наступлении тех или иных событий). Кроме того, аналитические системы могут обрабатывать большие данные (Big Data) о трафике, метеоусловиях, активности аудитории – это может быть интегрировано в систему риск-менеджмента для прогноза и смягчения рисков (например, заранее отключать экраны при прогнозе грозы, оптимизировать размещение с учетом дорожной ситуации во избежание ДТП по вине отвлекающей рекламы).

В заключение подчеркнем, что никакие формальные процедуры не принесут должного результата без сформированной культуры добросовестности и ответственности. Руководство компаний наружной рекламы должно демонстрировать личную приверженность принципам законности и осторожного отношения к рискам. Стоит внедрять практику internal compliance-чемпионов – назначать в подразделениях сотрудников, отвечающих за продвижение ценностей внутреннего контроля, поощрять выявление и открытое обсуждение проблем. Это особенно актуально в свете рассмотренных кризисных кейсов, где проблемы усугублялись из-за замалчивания или запоздалой реакции.

Таким образом, реализация предложенных мер позволит компаниям наружной рекламы не только снизить вероятность ущерба от различных рисков, но и повысить эффективность своей деятельности в целом. Сильная система внутреннего контроля способствует оптимизации процессов, экономии ресурсов (за счет предотвращения потерь) и укреплению репутации – а в рекламном бизнесе доверие клиентов и партнеров бесценно.

Перспективы дальнейших исследований заключаются в более детальном количественном анализе эффективности внедрения тех или иных элементов внутреннего контроля в рекламных компаниях, а также в разработке типовых моделей риск-менеджмента специально для рекламной отрасли (с учетом ее медиаспецифики).

Литература

1. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 № 38-ФЗ (в ред. 29.09.2025)
2. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (в ред. 15.12.2025)
3. Абдулаева И.И. Цели и принципы организации системы внутреннего контроля // Инновационное развитие экономики. – 2011. – № 4. – С. 61–63.
4. Бурлака С. Н., Бельдина О.Г. Распространение цифровой наружной рекламы и деятельность классифайдов: проблемы правового регулирования // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 10–2. – С. 354–357.
5. Бурцев В. Внутренний контроль: основные понятия и организация поведения // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. – № 4.- С. 38–50.
6. Гафурова Г.Н. Типовые нарушения системы внутреннего контроля организации и меры к их устранению // Бухгалтерский учет в издательстве и полиграфии. – 2016. – № 2. – С. 14–23.
7. Гришина А. С., Иванов Н.А. Методы управления рисками в рекламе страховых компаний // Economics. – 2016. – № 9 (18). – С. 38–41.
8. Седун О.М. Система внутреннего контроля в целях улучшения качества управления деятельностью коммерческой организации, занимающейся наружной рекламой // Бухгалтер и закон. – 2014. – № 1. – С. 30–34.
9. Шихвердиев А.П. Корпоративный контроль и управление рисками в системе корпоративного управления. – Сыктывкар: Изд. СыктГУ, 2012. – 138 с.
10. Абдуллин Р. Как автоматизировать работу с наружной рекламой и не разочароваться. Кейс ГК ПИК // Calltouch. – 4 марта 2019. – URL: https://www.calltouch.ru/blog/kak-avtomatizirovat-rabotu-s-naruzhnoj-reklamoj-i-ne-razocharovatsya/ (дата обращения: 31.01.2026)
11. Аудит собственной рекламы: аудит и мониторинг рекламных носителей // OVTR.ru. – URL: https://www.ovtr.ru/audit_media (дата обращения: 31.01.2026)
12. В Мумбаи из-за ветра обрушился гигантский билборд. Погибли люди // BB.lv (Baltijas Balss). – 14 мая 2024. – URL: https://test.bb.lv/statja/v-mire/2024/05/14/v-mumbai-iz-za-vetra-obrushilsya-gigantskiy-bilbord-pogibli-lyudi (дата обращения: 31.01.2026)
13. Единый оператор цифровой рекламы в России: статья // TAdviser. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Единый_оператор_цифровой_рекламы_в_России (дата обращения: 31.01.2026)
14. Еремеев Е.И. Определение факторов риска процесса развития промышленно-сырьевых агломераций в северных регионах // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 3. – URL: https://science-education.ru/ru/article/view?id=13371 (дата обращения: 31.01.2026)
15. Как компании управляют рекламными рисками // Emanru.ru. – 25 янв. 2026. – URL: https://emanru.ru/catalog/language/russian/total/page/3/1/2/74_kak_kompanii_upravlyayut_reklamnimi.html (дата обращения: 31.01.2026)
16. Кладова Н. Кейс Pims: как неуместный креатив привел к репутационному кризису // Sidorin Lab. – URL: https://sidorinlab.ru/blog/kejs-pims-kak-neumestnyij-kreativ-privel-k-reputaczionnomu-krizisu (дата обращения: 31.01.2026)
17. Коротко о новом законе: закон о маркировке рекламы // ОРД-А. – Обновл. 16 дек. 2025. – URL: https://ord-a.ru/help/wiki/korotko-o-novom-zakone/ (дата обращения: 31.01.2026)
18. ФАС опубликовала отчет о рекламных нарушениях // ПРАВО.ru. – 25 февр. 2025. – URL: https://pravo.ru/news/257553/ (дата обращения: 31.01.2026)
19. Digital Brand Day 2023. DOOH 2023: эффективные инструменты цифровой наружки // AdIndex.ru. – 26 апр. 2023. – URL: https://adindex.ru/video/conference/312325.phtml (дата обращения: 31.01.2026)
20. JCDecaux SE. Full-Year 2023 results: пресс-релиз. – Paris, 7 March 2024. – URL: https://www.jcdecaux.com/press-releases/full-year-2023-results (дата обращения: 31.01.2026)
21. MTR clarifies absence of JPEX advertisements inside stations since June last year // Dimsum Daily. – 20 Sept. 2023. – URL: https://www.dimsumdaily.hk/mtr-clarifies-absence-of-jpex-advertisements-inside-stations-since-june-last-year/ (дата обращения: 31.01.2026)
22. Singh K., Prentice C. Clear Channel Outdoor settles China bribery charges, SEC says // Reuters. – 28 Sept. 2023. – (опубл. 29 Sept. 2023). – URL: https://www.reuters.com/business/media-telecom/sec-says-clear-channel-outdoor-holdings-settles-charges-bribing-chinese-2023–09–28/ (дата обращения: 31.01.2026)

INTERNAL CONTROL AND RISK MANAGEMENT IN OUTDOOR ADVERTISING COMPANIES

Davydova A.D.
St. Petersburg State University of Economics

In the context of the dynamic development of the advertising market, internal control and risk management are becoming key elements of the sustainability of companies engaged in outdoor advertising. The article examines the features of organizational internal control procedures in the outdoor advertising industry and identifies the main risks inherent in this area of business. The analysis of current legal requirements (including the law "On Advertising" and accounting standards) and best practices of corporate risk management is carried out. Based on the study of scientific literature and real practical examples, a set of recommendations for improving the internal control and risk management system in outdoor advertising companies is proposed. It is concluded that it is necessary to integrate internal control systems with the risk management process to ensure compliance with legislation, prevent financial losses and improve overall management efficiency in the advertising business.

Keywords: internal control; risk management; outdoor advertising; advertising structures; corporate governance; regulatory requirements; risk management.

References

1. Federal Law "On Advertising" dated 13.03.2006 No. 38-FZ (as amended 29.09.2025)
2. Federal Law "On Accounting" dated 06.12.2011 No. 402-FZ (as amended 15.12.2025)
3. Abdulaeva I.I. Goals and principles of the organization of the internal control system // Innovative economic development. – 2011. – No. 4. – pp. 61–63.
4. Burlaka S. N., Beldina O.G. The spread of digital outdoor advertising and the activities of classifieds: problems of legal regulation // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. – 2022. – No. 10–2. – pp. 354–357.
5. Shikhverdiev A.P. Corporate control and risk management in the corporate governance system – Syktyvkar: Ed. Syktyvkar State University, 2012. 138 p

6. Burtsev V. Internal control: basic concepts and organization of behavior // Management in Russia and abroad. 2002. No. 4.pp. 38–50.

7. Gafurova G.N. Typical violations of the internal control system of an organization and measures to eliminate them // Accounting in publishing and printing. – 2016. – No. 2. – pp. 14–23.

8. Sedun O.M. Internal control system in order to improve the quality of management of a commercial organization engaged in outdoor advertising // Accountant and the law. – 2014. – No. 1. – pp. 30–34.

9. Grishina A. S., Ivanov N.A. Risk management methods in advertising insurance companies // Economics. – 2016. – No. 9 (18). – pp. 38–41.

10. A giant billboard collapsed in Mumbai due to the wind. People died // BB.lv (Baltijas Balss). – May 14, 2024. – URL: https://test.bb.lv/statja/v-mire/2024/05/14/v-mumbai-iz-za-vetra-obrushilsya-gigantskiy-bilbord-pogibli-lyudi (date of request: 31.01.2026)

11. Abdullin R. How to automate work with outdoor advertising and not be disappointed. The PIK Group case // Calltouch. – March 4, 2019. – URL: https://www.calltouch.ru/blog/kak-avtomatizirovat-rabotu-s-naruzhnoj-reklamoj-i-ne-razocharovatsya / (date of access: 01/31/2026)

12. Audit of own advertising: audit and monitoring of advertising media // OVTR.ru. – URL: https://www.ovtr.ru/audit_media (date of request: 31.01.2026)

13. Briefly about the new law: the law on advertising labeling // ORD-A. – Updated on 16 Dec. 2025. – URL: https://ord-a.ru/help/wiki/korotko-o-novom-zakone / (date of request: 31.01.2026)

14. Digital Brand Day 2023. DOOH 2023: effective digital outdoor tools // AdIndex.ru. – 26 Apr. 2023. – URL: https://adindex.ru/video/conference/312325.phtml (accessed: 01/31/2026)

15. Eremeev E.I. Identification of risk factors for the development of industrial and raw material agglomerations in the northern regions // Modern problems of science and education. – 2014. – No. 3. – URL: https://science-education.ru/ru/article/view?id=13371 (accessed: 01/31/2026)

16. FAS has published a report on advertising violations // ПРАВО.ги. – February 25, 2025. – URL: https://pravo.ru/news/257553 / (accessed: 01/31/2026)

17. How companies manage advertising risks // Emanru.ru. – Jan 25, 2026. – URL: https://emanru.ru/catalog/language/russian/total/page/3/1/2/74_kak_kompanii_upravlyayut_reklamnimi.html (date of request: 31.01.2026)

18. JCDecaux SE. Full-Year 2023 results: press release. – Paris, 7 March 2024. – URL: https://www.jcdecaux.com/press-releases/full-year-2023-results (date of request: 31.01.2026)

19. Kladova N. The Pims case: how inappropriate creativity led to a reputational crisis // Sidorin Lab. – URL: https://sidorinlab.ru/blog/kejs-pims-kak-neumestnyij-kreativ-privel-k-reputacziionnomu-krizisu (date of application: 01/31/2026)

20. MTR clarifies absence of JPEX advertisements inside stations since June last year // Dimsum Daily. – 20 Sept. 2023. – URL: https://www.dimsumdaily.hk/mtr-clarifies-absence-of-jpex-advertisements-inside-stations-since-june-last-year / (date of access: 01/31/2026)

21. Singh K., Prentice C. Clear Channel Outdoor settles China bribery charges, SEC says // Reuters. – 28 Sept. 2023. – (publ. 29 Sept. 2023). – URL: https://www.reuters.com/business/media-telecom/sec-says-clear-channel-outdoor-holdings-settles-charges-bribing-chinese-2023–09–28 / (date of request: 31.01.2026)

22. Unified Digital advertising operator in Russia: article // TAdviser. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Единый_оператор_цифровой_рекламы_в_России (дата обращения: 31.01.2026)

Влияние экономических санкций на реализацию международного транспортного коридора «Север–Юг»

Донцов Александр Александрович,
PhD in Global Studies, доцент, Департамент мировой экономики, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
E-mail: adontsov@hse.ru

Результаты проведенного исследования демонстрируют влияние современных экономических санкций на развитие Международного транспортного коридора «Север–Юг» – инфраструктурной инициативы, соединяющей Индию, Иран, Россию и другие евразийские государства. Санкции, введенные в отношении Ирана и России, привели к задержкам в реализации инфраструктурных проектов, резкому сокращению потоков инвестиций и затруднениям в институциональном укреплении коридора. Вместе с тем, затронутые стороны стремятся использовать эти ограничения для перестройки цепочек поставок, диверсификации торговых маршрутов и поиска санкционно-устойчивых форматов сотрудничества. Статистические данные свидетельствуют о том, что грузопотоки по МТК «Север-Юг» неуклонно растут, несмотря на технические препятствия, инфраструктурные ограничения и геополитическую нестабильность. Хотя углеводороды по-прежнему составляют основную долю торговых потоков, как отмечает исследование, процесс диверсификации в сторону других товаров и географических направлений продолжается. Исследование обосновывает тезис о том, что в условиях санкционных ограничений МТК «Север-Юг» становится еще одним двигателем евразийской связанности, направленным на геополитическую адаптацию. Согласно выводам исследования, ключевыми факторами, обеспечивающими функционирование коридора, являются устранение инфраструктурных разрывов, укрепление систем управления и сохранение политической воли ключевых участников коридора.

Ключевые слова: Международный транспортный коридор Север-Юг, экономические санкции, Россия, Иран, Индия, Китай, евразийская связанность, диверсификация торговли, развитие инфраструктуры, геополитическая адаптация, инициатива Пояс и Путь.

Статья подготовлена в рамках исследования «Устойчивые морские перевозки в рамках международного транспортного коридора «Север – Юг» в контексте региональной безопасности» по гранту РНФ (Соглашение No 25–68–00031).

Introduction

One of the most important instruments for boosting international commerce and economic cooperation is the creation of international transport corridors, or ITCs. Several international studies claim that the creation of international transport corridors enables the improvement of laws and regulations, the implementation of aligned border-crossing procedures, the management of freight traffic, the attraction of infrastructure investments, and the efficiency of state-business interactions (Vinokurov Evgenii Iur'evich et al., pp.159–160, 2022).

For landlocked nations, transportation routes are especially crucial. Following the High-Level Midterm Review on the Implementation of the Vienna Programme of Action for Landlocked Developing Countries for the Decade 2014–2024 (UN, 2019 in Vinokurov Evgenii et al., p.160, 2022), the UN General Assembly adopted Resolution 74/15 on December 5, 2019, which suggests that landlocked developing countries (LLDCs) and transit countries take a corridor approach to enhance trade and transit transportation. Given that four of the five member states of the Eurasian Economic Union (EAEU) are landlocked, transport corridors are vital to the organization (Vinokurov Evgenii et al., p.160, 2022).

The agreement on the establishment of the North-South International Transport Corridor, signed between Russia, Iran and India during the II International Eurasian Conference on Transport on December 12, 2000, was a significant event for cooperation in the field of transport infrastructure between the countries (Rozhko Aleksei Igor'evich et al., p.117, 2024). This agreement promised benefits not only to Russia, but also to other member states in the free-market of EAEU.

However, numerous geopolitical challenges currently impede the INSTC's operating stability. Stronger sanctions were enforced on Iran when the US withdrew from the Joint Comprehensive Plan of Action (JCPOA), which caused a number of major corporations to drop connection projects there. For example, South Korea's Hyundai Rotem and Iran's state-owned railway firm split. Due to concerns regarding sanctions, the German company Siemens delayed its railroad plans in Iran in 2018. Foreign direct investment in Iran thus declined, from $5019 million in 2017 to $2373 million in 2019 and $1342 million in 2020. The large share of global community of nations have imposed limitations on Russia in 2014, 2016, and 2022 for its ongoing war against Ukraine. These make it difficult for Moscow and Tehran to spend much in infrastructure projects. The Russian-Ukrainian war and the accompanying economic sanctions against Moscow have a particular impact on the Rasht-Astara railway link in Iran, which is anticipated to be completed in 2025, and the electrification of the 495-km Garmsar-Inchboroon train line connecting Turkmenistan and Kazakhstan (funded by Russian Railways for $1.39 billion) (Chandra Pal Lakshman, p.15, 2024).

Simultaneous development of infrastructural connectivity and increasing geopolitical turbulence create unexplored spaces that need to be examined in order to sanction current approach to policy creation. Under these conditions, the dangerous and revanchist approaches to international economic order consistently demonstrated by Russia, Iran, China, and more recently, other states are making international investment and global economic development increasingly unstable.

Therefore, in order to better understand the economic situation, this article analyses the implications that major contemporary geopolitical fluctuations have on the development of one of the main Eurasian transportation corridors – INSTC, and discusses its role in supporting sustainable economic development across Eurasia.

Methodology

In order to investigate how economic sanctions affect the INSTC's implementation, this study uses a mixed-methods research approach that combines qualitative policy analysis with quantitative trend evaluation. In order to map institutional responses, strategic adaptations, and governance challenges across the geopolitical landscape of the corridor, the qualitative component uses a systematic review of primary and secondary sources, including official government documents, international agreements, policy statements from important stakeholders (such as the Russian Ministry of Transport, Iranian Railways, and Indian Ministry of External Affairs), and scholarly literature.

Discursive changes in national strategy when sanctions were imposed on Iran and Russia after 2014, particularly after 2022, are given particular focus.

In addition to forecasts from the Directorate of International Transport Corridors, the quantitative dimension is based on longitudinal freight traffic data (2021–2024) obtained from reliable databases like the Eurasian Rail Alliance Index, UNCTAD FDI/MNE Statistics, and national transport ministries. In order to predict cargo volumes through 2030 under various assumptions about sanction regimes and infrastructural development, these data are evaluated using descriptive statistics and a compound annual growth model. This dual approach allows the study to evaluate how actors reorganize trade flows, logistics networks, and bilateral cooperation in response to external pressure, in addition to identifying structural constraints like rail gauge incompatibilities, customs inefficiencies, and investment shortfalls.

The methodology provides a nuanced understanding of the INSTC's changing role as a mechanism of Eurasian connectivity and sanctions resilience by triangulating policy discourse, trade statistics, and infrastructure indicators. This approach captures both the geopolitical logic and the operational reality of the INSTC.

Main Part

Reconfiguring supply chains and logistics has become a structural challenge for the entire Eurasian region given the ongoing conflict in Europe and severe sanctions associated with it. The EU countries' blockade of their land border with Russia and Belarus, two EAEU members, for road transport has impacted both European and far-away states alike. At a time when the containerized shipping industry is still struggling with port management, shipping delays, and container shortages – which lead to significant delays and record-high freight rates – the majority of Eurasian actors are searching for alternate routes. The urgency of such reconfiguration is reinforced by the fact that many rail-freight routes from China pass through Russia and Belarus on their way to Western European destinations (Vinokurov Evgenii et al., p.161, 2022).

In this environment, scenarios for the development of the International North-South Transport Corridor have been generated. Baseline and best-case trajectories up to 2030, prepared through a three-stage expert review, suggest that freight traffic growth will be moderate under baseline conditions. These projections are grounded in expectations of post-pandemic global recovery and trade expansion in major economies. Importantly, they assume that sanctions imposed on the Islamic Republic of Iran will either remain unchanged or be modestly loosened, thereby allowing for limited growth (Ibid, p.165).

Nevertheless, the corridor's expansion is not solely a function of geopolitical pressure; it is also constrained by domestic regulatory choices. Freight traffic has shifted away from the INSTC due to restrictions imposed by the Russian Federal Customs Service on the use of TIR carnets, further amplified by international sanctions. Perishable cargoes were rerouted through alternative frameworks such as the TRACECA corridor and maritime transport. Consequently, while north-south freight volumes declined, west-east trade flows registered an increase, as evidenced by data from Turkey, Iran, Georgia, and Azerbaijan (Ibid, p.170).

Despite such institutional barriers, strategic opportunities remain embedded within the INSTC. The project not only provides direct connectivity across Eurasia but also links to alternative maritime gateways. Launching the sanction-free INSTC (Fallahi 2022 in Ibid, p.3) represents a significant step in expanding trade with India, Iran, Turkey, and other states in South Asia and the Persian Gulf. For the EAEU and Central Asia, the corridor is of particular importance, especially under the conditions of the Russia-Ukraine war and the tightening of international sanctions (Ibid, p.3) (fig.1).

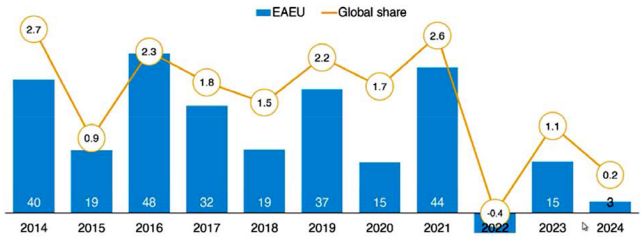


Fig. 1. FDI inflows in EAEU member-States per year.

Source: UNCTAD, FDI/MNE database (www.unctad.org/fdistatistics).

As demonstrated in the *Figure 1*, the dramatic decrease in incoming foreign direct investment (FDI) in 2022 and sluggish rebounding thereof correlates with the beginning of the Russian war on Ukraine and the subsequent international sanctions imposed on Russia and Belarus.

The Kremlin, in turn, has begun leveraging the INSTC to diversify the country's trade routes to the south, as well as use them to import sanctioned goods and materials to continue its war. The closure of EU borders for road transport has deepened this necessity. This reorientation creates new opportunities for India, which can increase its trade volume with Russia and exploit niches vacated by Western suppliers. Goods of higher value, such as electrical machinery, spacecraft, and airplanes, formerly imported from the US and Europe, are now within India's export potential (Chandra Pal, p.10, 2024).

Yet, the same conflict that incentivizes diversification also constrains the resources available for it. Russia's economy – the primary driver of the megaproject – has been severely affected by international sanctions. This undermines its ability to sustain infrastructure investment, delaying construction and limiting the corridor's operational efficiency (Melander & Baczynska 2022 in Chandra Pal, p.1, 2024). The resulting uncertainty discourages companies and investors from committing to long-term projects within the corridor, which in turn slows down INSTC's institutional consolidation (Chandra Pal, p.1, 2024)

At the same time, underdeveloped infrastructure around the Caspian remains an acute bottleneck. For a long time, investment in the region was neglected. However, the ongoing redevelopment of the Volga Railway Mainline, and particularly the construction of the western bypass of the Saratov railway junction, illustrates how domestic projects can complement corridor functionality. This bypass is expected to accelerate westward cargo flows by separating them from other congested lines, thereby enhancing throughput and increasing carrying capacity to the ports of the Caspian and Azov-Black Sea basins. Its integration into the North-South corridor design is pivotal for Russia's export potential and broader economic sovereignty goals (Vydashenko Liudmila Alekseevna, p.132–133, 2025).

Quantitative indicators underline the mixed but promising trajectory of the corridor. Freight traffic along the INSTC in 2023 stood at 17.6 million tons. According to Russian Ministry of Transport projections, this figure is expected to grow significantly, reaching 41 million tons by 2030 (Rozhko Aleksei et al. 2024). These numbers highlight not only the resilience of the corridor in the face of sanctions but also the scale of infrastructural investments still required.

This trajectory is reinforced by deliberate state policy. Following the sanctions packages introduced by European states in 2022, Russia has prioritized investment in domestic port infrastructure and deepened cooperation with non-European partners in Asia and Africa. As Deputy Prime Minister A.V. Novak noted, Russian trade turnover with Iran increased by 35.4% in 2023, reaching $3.3 billion. With the adoption of the 11th package of EU sanctions, Russia has accelerated the creation of commodity-money relations with so-called "friendly" countries as a means of circumventing economic restrictions (Ibid, p.117).

Diversification of opportunities

The International North-South Transport Corridor (INSTC) represents not only a logistical alternative to the European routes disrupted by sanctions but also a strategic instrument for Russia's broader diversification of trade patterns. At its core, the project provides Moscow with a "sanction-free" framework for reorienting flows toward South Asia, the Middle East, and Africa, thus reducing dependence on traditional channels (Fallahi, 2022; Chandra Pal, p.3, 2024). This is especially relevant given the EU's decision in 2022 to restrict imports of many categories of goods, impose limits on Russian cargo movement along European highways, and ban Russian vessels from entering European ports, effectively closing Russia's western logistical gateways (Rozhko Aleksei et al., p.116, 2024). By offering a direct connection from St. Petersburg to Mumbai via the Caspian and Persian Gulf, the INSTC provides a southern vector for Russian exports that is both geographically shorter and strategically insulated from open regulatory leverage by being locally dominated by large but economically struggling states like Iran and Pakistan. In fact, transportation of imports via the INSTC, instead of the Suez Canal, is projected to significantly cut costs because of reduced shipping distances (Vydashenko Liudmila et al., p.268, 2023).

India plays the most prominent role within this diversification strategy. The war in Ukraine has transformed India into one of the largest consumers of Russian seaborne crude oil, positioning it as a vital market for Russia's hydrocarbon sector (Chandra Pal, p.12, 2024). Under the G7-led $60-barrel price cap, Russia has been compelled to redirect oil flows that previously went to Europe, and India has taken full advantage of this opportunity. The INSTC thus promises to provide a stable and secure route for delivering crude oil and petroleum products, which account for nearly 80% of the trade value between the two countries (Eurasian Rail Alliance Index, 2025). Yet diversification is not limited to raw materials. Analysts argue that India can also exploit the current crisis to expand its export of higher-value goods to Russia, including electrical machinery, spacecraft, and aircraft – products once imported by Russia from the US and Europe but now restricted under sanctions (Ibid, p.10, 2024). This reconfiguration not only provides Russia

with new suppliers in sectors critical to its industrial base but also deepens India's role as a strategic economic partner within the corridor.

Iran constitutes the second pillar of Russia's diversification calculus. As a founding member of the INSTC, Tehran is geographically pivotal, located at the intersection of the corridor and China's Belt and Road Initiative (BRI). Scholars such as Ritika (2017 in Chandra Pal, p.15, 2024) have long emphasized that Iran's participation in both frameworks amplifies its strategic leverage, while recent studies stress that Tehran could gain "numerous advantages" from playing a central role in the INSTC (Chandra Pal, p.15, 2024). For Russia, Iran provides direct access to the Persian Gulf ports, enabling connections with Gulf Cooperation Council (GCC) markets and further linkages to South and Southeast Asia. Trade statistics already confirm a steady upward trend: bilateral trade turnover reached $3 billion in 2023 and, according to Iranian Ambassador in Moscow, Kazem Jalali, exceeded $4 billion by the end of 2024 (Eurasian Rail Alliance Index, 2025). In political terms, Iran's participation insulates the corridor from international regulatory interference, as both Russia and Iran are heavily sanctioned and therefore use their respective territories strategically to create alternative financial and logistical arrangements. Moreover, Iran's role as a land bridge between the Caspian and the Persian Gulf offers Russia critical redundancy: if maritime shipments via the Black Sea or Baltic face interruptions, INSTC routes through Iran can ensure continued southward flows.

But the corridor is not only about Russia and Iran. For the Eurasian Economic Union and other Central Asian countries, the INSTC provides a third vector of diversification. Landlocked states such as Kazakhstan, Kyrgyzstan, and Armenia are highly dependent on secure transit corridors to reach global markets. Geopolitical destabilization left these states searching for alternatives, and the INSTC is being designed in that consideration. Scholars argue that the linkage of the INSTC with the Baku-Tbilisi-Kars railway could significantly expand container traffic, enabling EAEU goods to reach Turkey and, through it, the Mediterranean and Middle Eastern markets (Sukhareva Evgeniia et al., 2024). Milenkiy and Kozlov (in Sukhareva Evgeniia et al., 2024) note that containerized flows between Russia and India already dominate the Eurasian container transport system, reinforcing the centrality of the corridor for regional actors. From Moscow's perspective, positioning itself as the logistical hub between the EAEU, Central Asia, and South Asia strengthens its claim by governmental agenda of developing an "alternative to Western integration" in Eurasia, while simultaneously undermining the sanctions regime.

Economic diversification through the INSTC is not only geographic but also structural. While hydrocarbons remain the dominant commodity, sanctions have forced Russia to expand exports of other goods, including grain, fertilizers, forest products, and ferrous metals (Rozhko Aleksei et al., p.117, 2024). These products are in demand in South Asia, the Middle East, and Africa, and the INSTC provides the infrastructure to supply them efficiently (Ibid). For import substitution, the corridor provides access to suppliers from India, Iran, and Turkey, reducing Russia's reliance on EU originating machinery, industrial goods, and consumer products. This form of diversification is particularly important for Russia's economic well-being, which is currently under stress. This is because it allows critical sectors to circumvent technology bans and supply chain blockages imposed by international community.

Another dimension of diversification is financial and logistical autonomy. By shifting volumes to the INSTC, Russia reduces its exposure to volatile maritime freight rates, which have been unstable since the pandemic and further distorted by geopolitical tensions. Railway tariffs along the INSTC offer a more stable and predictable alternative, making the corridor especially attractive for bulk commodities and containerized cargo alike (Osipov Evgenii, 2023). Moreover, by anchoring its trade flows in routes that are beyond international regulatory reach, Russia mitigates the risks of asset freezes, cargo seizures, and insurance restrictions that increasingly affect maritime transport through traditional hubs. This enhances Russia's ability to dictate its rules over export infrastructure, a goal repeatedly stressed in domestic policy documents and by government officials.

Finally, the INSTC allows Russia to embed itself more deeply within the broader Global South. The corridor strengthens ties not only with India and Iran but also with Turkey, Gulf states, and African partners. At the September 2023 summit, it was agreed to expand the INSTC through Persian Gulf countries, explicitly positioning the project as a competitor to China's Belt and Road Initiative (Vydashenko Liudmila et al., p.268, 2023). While this competition is relative rather than absolute – Russia and China remain partners in many connectivity projects – the development of a parallel corridor offers Moscow additional leverage in negotiations with Beijing, as it demonstrates Russia's ability to cultivate independent logistical pathways. Furthermore, closer ties with South Asia and Africa magnifies the role of the INSTC serving as a material vehicle for that reorientation (Rozhko Aleksei et al., p.117, 2024).

Taken together, these opportunities illustrate how the INSTC functions as far more than a technical transport project: it is a geopolitical instrument of political influence and economic diversification. For Russia, the corridor provides new markets for its exports, new suppliers for its imports, greater resilience against sanctions, and enhanced integration with countries ready to continue "business as usual". While significant challenges remain – from infrastructural bottlenecks in the Caspian region to the dominance of hydrocarbons in trade flows – the diversification pathways opened by the INSTC demonstrate its potential to be instrumentalized through Russia's economic geography under conditions of prolonged geopolitical confrontation.

Positive results

Freight traffic along the International North-South Transport Corridor has demonstrated growth even under the combined pressures of sanctions, infrastructural gaps, and geopolitical turbulence. In recent years, statistical indicators suggest that the corridor has begun to transform from a symbolic geopolitical project into a functioning trade artery with measurable economic weight. According to Russian Ministry of Transport figures, total cargo volumes across the INSTC rose from 14.5 million tonnes in 2022 to 17.6 million tonnes in 2023, an increase of 21%, with official forecasts projecting a further rise to 41 million tonnes by 2030 (Rozhko Aleksei et al., 2024; Gasimov Kamran, 2025). Updated estimates released by the Directorate of International Transport Corridors confirm this positive trajectory, reporting that total transit via the INSTC expanded by 19% in 2024 to reach 26.9 million tonnes, of which 12.9 million tonnes were transported by rail (Eurasian Rail Alliance Index, 2025). These dynamics are consistent with statements by Deputy Prime Minister M. Sh. Khusnullin, who argued that freight volumes should double by 2025 to reach 30 million tonnes, and then climb further to 35 million tonnes by 2030 – a level equal to 155% of the 2021 baseline (Vydashenko Liudmila et al., 2023) (fig. 2).

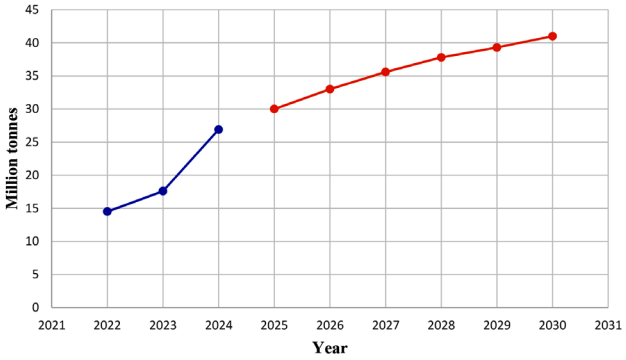


Fig. 2. Freight traffic along the INSTC, actual and forecast

Source: Authors' calculations.

In order to extend the quantitative analysis from 2024 to the abovementioned projected 2030 figures, a *simple compound growth model* to estimate freight volumes has been applied. 2025 figure serves as the baseline and is 30 million tonnes. Then, the formula

$$Vt=Vt-1(1+gt)V_t = V_\{t-1\}(1 + g_t)Vt=Vt-1(1+gt)$$

was used, where V_t represents the value at the current time period *'t'*, V_{t-1} represents the value in the previous time period, *t-1*, g_t is the growth rate in period *'t'*, expressed as a decimal (e.g., 5% growth would be 0.05), $(1 + g_t)$ is the growth factor for that period. If g_t is 0.05, the factor is 1.05, meaning the new value is 105% of the previous value. The numbers behind the growth rate are reflective of the expected transition from rapid recovery to gradual stabilization: 10% for 2026, 8% for 2027, 6% for 2028, and 4% for 2029. Such percentages were sourced from observation of the significant annual growth of approximately 27% between 2022 and 2025, which preceded rather moderate long-term projection of 3–6% annual growth derived from the 2030 forecast. These calculations demonstrate the estimate volumes of 33.0, 35.6, 37.8, and 39.3 million tonnes for 2026–2029, respectively.

At the sub-corridor level, individual routes have also demonstrated progress. The Trans-Caspian route, which connects the Russian ports of Astrakhan and Makhachkala with Iranian ports on the southern Caspian coast, recorded year-on-year increases. Shipments grew from just 5.5 thousand tonnes in early 2022 to 19.1 thousand tonnes in the same period of 2023, a more than threefold increase in volume (Vydashenko Liudmila et al., 2023). While small in absolute numbers, this rapid expansion highlights the growing role of the Caspian as a reoriented logistical hub, particularly as sanctions complicate traditional westward routes through the EU. In parallel, new infrastructure projects such as the planned electrification of the Garmsar-Inche Burun railway in Iran and the delayed but strategically

vital Rasht-Astara link are expected to improve throughput further once completed (Melander & Baczynska, 2022 in Chandra Pal, p.1, 2024; Papatolios Nikos, 2023).

Railway statistics reinforce this broader pattern of growth but also reveal striking imbalances. The eastern branch of the INSTC accounted for 66.8% of all Russian Railways (RZD) cargo movements in 2022, soared to 99.1% in 2023, and then dropped slightly to 78.3% in 2024 (RZD Logistics, 2024 in Eurasian Rail Alliance Index, 2025). The overwhelming predominance of exports along this branch is also notable: 98.9% of shipments in 2023 were outbound, reflecting a fundamental asymmetry in trade flows (Vydashenko Liudmila et al., 2023). Commodities transported along this route were dominated by resource-based goods – coal, ferrous and non-ferrous metals, foodstuffs, lumber, and oil – indicating both the comparative advantage of Russian exports and the continued dependence of the corridor on bulk primary products. Containerized transport, although still modest compared to bulk flows, has shown incremental expansion. In 2024, RZD Logistics reported 2.4 thousand twenty-foot equivalent units (TEUs) shipped along the INSTC, compared to 1.9 thousand TEUs on the eastern route, reflecting the gradual diversification of cargo structure (RZD Logistics, 2024 in Eurasian Rail Alliance Index, 2025).

Parallel to structural growth in corridor-wide volumes, demand patterns in bilateral and regional trade have undergone radical shifts. Russia's pivot to non-Western partners has been particularly visible in the import-export structure. According to the Centre for Transport Strategies, orders for imported goods transported by Russian truckers rose dramatically in 2022, with shipments from Azerbaijan, Armenia, and Turkey increasing by 286%, 265%, and 244%, respectively (Centre for Transport Strategies, 2023). Outbound flows displayed similar dynamism, as cargo transported to Iran and Turkey climbed by 323% and 187%. These statistics illustrate how sanctions not only constrained existing trade patterns but also incentivized rapid substitution and the search for alternative suppliers and markets. Notably, new routes were established to India, reflecting the strengthening role of South Asia as a trade partner within the INSTC framework (Ibid).

The Indo-Russian trade axis represents the most striking empirical case of growth. Between 2021 and 2023, the value of commodities exported from Russia to India surged by 671.3%, rising from $8.7 billion to $67.1 billion (Eurasian Rail Alliance Index, 2025). In physical terms, volumes increased from 67.7 million tonnes in 2022 to 135.1 million tonnes in 2023, almost doubling in a single year. This growth was overwhelmingly driven by energy exports: crude oil alone constituted 65.8% (88.9 million tonnes) of shipments, while oil and petroleum products together accounted for 72.8% (98.4 million tonnes) of the total cargo moved. Revenues from oil and oil products reached $53.6 billion in 2023, comprising nearly 80% of the overall trade value between Russia and India (Ibid). The dramatic surge in oil exports – rising by 1,875.6% over two years, from 4.5 million tonnes in 2021 to 37 million tonnes in 2022 and then to nearly 89 million tonnes in 2023 – demonstrates both the volatility of trade reorientation and the dominant role of hydrocarbons in sustaining INSTC throughput. By comparison, Russia-Iran trade volumes appear more stable but still show consistent growth, climbing from $3 billion in 2023 to over $4 billion in 2024 (Ibid).

Overall, the statistical trajectory of the INSTC highlights both opportunities and vulnerabilities. On the one hand, total freight volumes are expanding at rates that meet or exceed official projections, bolstered by surging energy exports to India, expanded use of the Trans-Caspian route, and rapidly diversifying demand from regional partners. On the other hand, the corridor's development is still characterized by sharp imbalances: the eastern branch's overwhelming dominance in flows, the heavy reliance on crude oil and petroleum products, and the relatively marginal scale of containerized shipments suggest that the INSTC is far from a balanced, multimodal corridor. Moreover, infrastructural deficiencies – such as delays in Caspian railway integration and bottlenecks in port modernization – remain unresolved and could constrain the sustainability of current growth patterns (Rozhko Aleksei et al., 2024; Vydashenko Liudmila et al., 2023; Eurasian Rail Alliance Index, 2025). In sum, the statistical evidence confirms that the INSTC is simultaneously a mechanism of geopolitical adaptation and a project in need of substantial institutional and infrastructural consolidation before it can fulfill its stated potential as a resilient Eurasian transport artery.

Limitations of INSTC

Despite the strategic significance of the International North-South Transport Corridor in enhancing Eurasian connectivity and providing an alternative trade route bypassing traditional European corridors, the project faces a range of limitations and challenges that continue to hinder its full operationalization. Geopolitical tensions remain one of the most prominent constraints. As concerns over Tehran's nuclear program intensify, the United Kingdom, France, and Germany have initiated the process of reimposing significant UN sanctions on Iran, which were previously eased under the 2015 nuclear agreement (Berg Raffi & Moench Mallory, 2025). These sanctions directly affect Iran's transit capabilities, limiting the efficiency of the corridor and reducing its attractiveness as a reliable route for cargo flows between Russia, India, and other Eurasian markets. In addition, the instability in the broader Middle East region and ongoing conflicts pose unpredictable risks to trade security, insurance costs, and the timely movement of goods, further undermining confidence in the corridor.

Economic sanctions on Russia, the principal interested state and contributor to the corridor's infrastructure, have created additional obstacles. They have had a profound effect on Russia's capacity to finance and support major infrastructure projects, including those along the INSTC (Melander & Baczynska, 2022 in Chandra Pal, p.1, 2024), reduced access to international finance, technologies, and investment partnerships has delayed key projects, discouraged foreign investors, and constrained the deployment of modern logistics and handling systems. Chandra Pal (p.13, 2024) emphasizes that these uncertainties discourage long-term investment in corridor infrastructure, delaying improvements in transport efficiency and reliability. As a result, the INSTC's potential as a competitive trade route is undermined despite ongoing interest from India, Iran, and other regional stakeholders.

Infrastructure deficiencies along the corridor further complicate its development. The Caspian region and connecting territories have historically suffered from underinvestment in transport infrastructure. A case in point is the reconstruction of the Volga Railway Mainline and, specifically, the construction of the western bypass of the Saratov railway junction. Originally scheduled for completion in 2025, the bypass's opening has been delayed to 2026 due to a combination of bureaucratic, financial, and logistical challenges, highlighting the fragility of large-scale transport projects in the region (Vydashenko Liudmila, p.132–133, 2025). Delays of this magnitude have significant operational consequences, causing uncertainty for shippers, port operators, and cargo owners and increasing the costs associated with storage, insurance, and transit times.

Technical and operational challenges also present substantial barriers. One of the most notable issues is the difference in railway track gauges: Iran uses a standard gauge of 1435 mm, whereas Russia, Kazakhstan, Azerbaijan, and Turkmenistan use the broader 1520 mm gauge. This mismatch necessitates either transshipment of cargo at border points or the use of specialized rolling stock capable of adjusting to both gauges. Each solution introduces additional costs, delays, and logistical complexity, reducing the corridor's overall efficiency and limiting its competitiveness relative to maritime or other overland routes (Osipov Evgenii, 2023). Furthermore, border-crossing procedures, customs clearance, and regulatory differences between participating countries remain unevenly harmonized, adding further administrative friction to the corridor's operations.

The combination of sanctions, infrastructure gaps, and technical limitations has forced the Russian domestic transport industry to enter a period of strategic adaptation. This period, described as a form of "natural selection" for the sector, requires transport operators to redesign service provision models, develop infrastructure along alternative and in-demand routes, and actively pursue the localization of production and transport technologies (Pokrovskaya Oksana Dmitrievna et al., p.204–205, 2023). The challenges also stimulate innovation in logistics planning, rolling stock design, and multimodal transport solutions, but the overall effect is a corridor that remains underdeveloped and vulnerable to external shocks.

In addition, the corridor faces challenges in coordinating multi-country governance. INSTC passes through Russia, Iran, and India, and further involves transit through Azerbaijan, Turkmenistan, and Kazakhstan. Coordinating infrastructure development, technical standards, and trade facilitation policies across multiple sovereign states with differing economic priorities, political agendas, and legal frameworks complicates both planning and implementation. The lack of a centralized management framework slows decision-making, limits rapid problem-solving, and increases reliance on bilateral agreements and *ad hoc* coordination. These governance challenges, combined with the operational and financial hurdles, reinforce the notion that while the INSTC has transformative potential for Eurasian trade, its development is highly sensitive to political, economic, and technical constraints.

In conclusion, the INSTC remains a strategically significant but highly constrained megaproject. Its limitations are multi-faceted: geopolitical tensions and renewed sanctions in Iran, Western sanctions on Russia, underdeveloped infrastructure, technical incompatibilities such as differing rail gauges, administrative inefficiencies, and the need for domestic industry adaptation all contribute to delays and uncertainty. While the corridor continues to expand and offers long-term opportunities for enhancing Eurasian connectivity, realizing its full potential requires coordinated investment, improved governance, technical harmonization, and strategic mitigation of the political and economic risks that currently inhibit its development. Furthermore, stabilization of military situation and end to military conflicts in Eurasia would significantly further the development of that transport artery.

Conclusion

The evidence reviewed indicates that the INSTC sits at the intersection of two contradictory dynamics. On the one hand, sanctions and geopolitical turbulence significantly constrain infrastructural development, delay critical projects, and dissuade investment. On the other, these constraints create incentives for Russia, Iran, India, and other Eurasian partners to search for alternative, previously largely irrelevant routes, diversify, and institutionalize marginal connectivity models.

The INSTC is thus both a product of geopolitical fragmentation and a potential mechanism for achieving sustainable economic resilience. Being an instrument to circumvent sanctions regimes, its continued success depends on the resolution of infrastructural gaps – particularly in the Caspian region – and on the sustained political will of its core participants to insulate the project from external shocks. If these conditions are met, the INSTC will not merely be a transport artery but will emerge as another cornerstone of Eurasian sustainable development.

Литература

1. A. I. Rozhko, M.V. Pomogaeva, I.N. Bondarenko, A.V. Bondarenko "The impact of sanctions on the development of transport logistics in modern Russia," Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta, no. 2 (2024): 116–122. DOI: 10.24143/2073-1574-2024-2-116-122.
2. Centre for Transport Strategies (18.01.2023), Road Freight Volume In Russia Does Not Fall Despite Almost 1 Year of War, CFTS, https://en.cfts.org.ua/news/road_freight_volume_in_russia_does_not_fall_despite_almost_1_year_of_war, Last accessed: 02.10.2025.
3. E. A. Osipov, "Development of trade relations between Russia and India under international sanctions on the basis of the North-South transport corridor," Teoreticheskaia i prikladnaia ėkonomika, no. 3 (2023): 1–16. DOI: 10.25136/2409-8647.2023.3.43822.
4. E. Sukhareva, E. Rukina, V. Rogacheva "Ensuring the energy security of the Russian Federation through the development of the International Transport Corridor 'North-South'," Russian Journal of Management, 12, no. 2 (2024). DOI: 10.29039/2409-6024-2024-12-2-96-105.
5. Eurasian Rail Alliance Index (30.04.2025), Overcoming infrastructure barriers to the development of the International North-South Transport Corridor, https://index1520.com/en/analytics/preodolenie-infrastrukturnykh-barerov-na-puti-razvitiya-mtk-sever-yug/, Last accessed: 02.10.2025.
6. E. Y. Vinokurov, A. Ahunbaev, A.I. Zaboev "International North-South Transport Corridor: Boosting Russia's 'pivot to the South' and Trans-Eurasian connectivity," Russian Journal of Economics, 8, (2022): 159–173. DOI: 10.32609/j.ruje.8.86617.
7. K. Gasimov (15.06.2023), Volume of cargo traffic via INSTC expected to exceed 17M tons in 2023 – Russian minister, trend news agency, https://www.trend.az/business/transport/3762035.html, Last accessed: 02.10.2025.
8. L. Chandra Pal, "The International North-South Transport Corridor (INSTC) and India: potential and impediments," Brazilian Journal of Political Economy, (2024): 1–20. DOI: 10.1590/0101-31572024-3556.
9. L. A. Vydashenko "On Some Problems in the Implementation of the International Transport Corridor 'North-South'," Bulletin of Science and Practice, 11, no. 3 (2025): 130–135. DOI: 10.33619/2414-2948/112.
10. L. A. Vydashenko, P. Vydashenko, Y. Mishina, A. Lapina "Analysis of freight turnover along the International North-South Transport Corridor and assessment for the transportation of goods in freight trains according to a fixed schedule," Bulletin of Science and Practice, 9, no. 9 (2023): 263–270. DOI: 10.33619/2414-2948/97.
11. N. Papatolios (05.12.2023), How far is the INSTC in reaching its volume targets?, RailFreight.com, https://www.railfreight.com/beltandroad/2023/12/05/how-far-is-the-instc-in-reaching-its-volume-targets/, Last accessed: 02.10.2025.
12. O. D. Pokrovskaya, Y.A. Moroz, M.I. Melikov "Transformation of the transport services market in Russia under international sanctions," International Journal of Advanced Studies: Transport and Information Technologies, 13, 1 (2023). DOI: 10.12731/2227-930X-2023-13-1-197-211.
13. R. Berg and M. Moench (29.08.2025), UK, France and Germany move to reimpose UN sanctions on Iran, BBC, https://www.bbc.com/news/articles/c4gmr3z49lxo, Last accessed: 02.10.2025.

THE IMPACT OF ECONOMIC SANCTIONS ON THE IMPLEMENTATION OF THE NORTH-SOUTH INTERNATIONAL TRANSPORT CORRIDOR

Dontsow A.
National Research University "Higher School of Economics"

The results of the conducted study demonstrate the effect that contemporary economic sanctions have on the development of the International North-South Transport Corridor, a proposed infrastructure initiative that connects India, Iran, Russia, and other Eurasian nations. Infrastructural projects have been delayed, investment flows have been severely restricted, and the institutional consolidation of the corridor has been hindered by sanctions placed on Iran and Russia. However, the affected parties have been attempting to use these constraints to skew supply chains, diversify trade channels, and look for frameworks that are resistant to sanctions. Statistical data indicates that freight traffic along the INSTC has been steadily increasing in spite of technical obstacles, infrastructure constraints, and geopolitical unrest. Although hydrocarbons still account for the majority of trade flows, diversification towards other commodities and geographical areas is still in progress, as the research points out. It makes the case that under the constraint of sanctions, the INSTC is becoming yet another driver of Eurasian interconnectedness for the purpose of geopolitical adaptation. According to the study's findings, closing infrastructure gaps, bolstering governance systems, and maintaining political will among the corridor's key players are the factors that keep the corridor functioning.

Keywords: International North-South Transport Corridor, economic sanctions, Russia, Iran, India, China, Eurasian connectivity, trade diversification, infrastructure development, geopolitical adaptation, Belt and Road Initiative.

References

1. A. I. Rozhko, M.V. Pomogaeva, I.N. Bondarenko, A.V. Bondarenko "The impact of sanctions on the development of transport logistics in modern Russia," Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta, no. 2 (2024): 116–122. DOI: 10.24143/2073-1574-2024-2-116-122.
2. Centre for Transport Strategies (18.01.2023), Road Freight Volume In Russia Does Not Fall Despite Almost 1 Year of War, CFTS, https://en.cfts.org.ua/news/road_freight_volume_in_russia_does_not_fall_despite_almost_1_year_of_war, Last accessed: 02.10.2025.
3. E. A. Osipov, "Development of trade relations between Russia and India under international sanctions on the basis of the North-South transport corridor," Teoreticheskaia i prikladnaia ėkonomika, no. 3 (2023): 1–16. DOI: 10.25136/2409-8647.2023.3.43822.
4. E. Sukhareva, E. Rukina, V. Rogacheva "Ensuring the energy security of the Russian Federation through the development of the International Transport Corridor 'North-South'," Russian Journal of Management, 12, no. 2 (2024). DOI: 10.29039/2409-6024-2024-12-2-96-105.
5. Eurasian Rail Alliance Index (30.04.2025), Overcoming infrastructure barriers to the development of the International North-South Transport Corridor, https://index1520.com/en/analytics/preodolenie-infrastrukturnykh-barerov-na-puti-razvitiya-mtk-sever-yug/, Last accessed: 02.10.2025.
6. E. Y. Vinokurov, A. Ahunbaev, A.I. Zaboev "International North-South Transport Corridor: Boosting Russia's 'pivot to the South' and Trans-Eurasian connectivity," Russian Journal of Economics, 8, (2022): 159–173. DOI: 10.32609/j.ruje.8.86617.
7. K. Gasimov (15.06.2023), Volume of cargo traffic via INSTC expected to exceed 17M tons in 2023 – Russian minister, trend news agency, https://www.trend.az/business/transport/3762035.html, Last accessed: 02.10.2025.
8. L. Chandra Pal, "The International North-South Transport Corridor (INSTC) and India: potential and impediments," Brazilian Journal of Political Economy, (2024): 1–20. DOI: 10.1590/0101-31572024-3556.
9. L. A. Vydashenko "On Some Problems in the Implementation of the International Transport Corridor 'North-South'," Bulletin of Science and Practice, 11, no. 3 (2025): 130–135. DOI: 10.33619/2414-2948/112.
10. L. A. Vydashenko, P. Vydashenko, Y. Mishina, A. Lapina "Analysis of freight turnover along the International North-South Transport Corridor and assessment for the transportation of goods in freight trains according to a fixed schedule," Bulletin of Science and Practice, 9, no. 9 (2023): 263–270. DOI: 10.33619/2414-2948/97.
11. N. Papatolios (05.12.2023), How far is the INSTC in reaching its volume targets?, RailFreight.com, https://www.railfreight.com/beltandroad/2023/12/05/how-far-is-the-instc-in-reaching-its-volume-targets/, Last accessed: 02.10.2025.
12. O. D. Pokrovskaya, Y.A. Moroz, M.I. Melikov "Transformation of the transport services market in Russia under international sanctions," International Journal of Advanced Studies: Transport and Information Technologies, 13, 1 (2023). DOI: 10.12731/2227-930X-2023-13-1-197-211.
13. R. Berg and M. Moench (29.08.2025), UK, France and Germany move to reimpose UN sanctions on Iran, BBC, https://www.bbc.com/news/articles/c4gmr3z49lxo, Last accessed: 02.10.2025.

Исследование механизма оптимизации эффективности управления человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства на основе больших моделей искусственного интеллекта

Дуань Чжэньлун,
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина
E-mail: 732606944@qq.com

Калабина Елена Георгиевна,
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина
E-mail: kalabina@mail.ru

В статье рассматривается передовое применение больших моделей искусственного интеллекта (БМ ИИ) в управлении человеческими ресурсами (HRM) индустрии гостеприимства. На основе глубинных интервью по множественным кейсам и количественного сравнительного анализа авторы исследуют такие ключевые проблемы отрасли, как высокие затраты на персонал, высокая текучесть кадров и ограниченность функционала традиционных систем HRM.В работе построена структура технологической адаптации, раскрывающая логику соответствия таких возможностей БМ ИИ, как обработка естественного языка и мультимодальный анализ, сценариям подбора персонала, расширения возможностей обучения и интеллектуального планирования графиков. Кроме того, новаторски предложен трехуровневый механизм оптимизации эффективности: «вход – обработка – выход».Эмпирические результаты свидетельствуют, что интеллектуальный подбор кадров на базе ИИ повысил эффективность обработки резюме на 70%, а конверсию собеседований – на 25%; система динамического обучения сократила цикл адаптации новых сотрудников на 40% и снизила уровень жалоб на обслуживание на 18%; эластичное распределение кадров на основе данных уменьшило коэффициент простоя персонала на 15% и увеличило скорость реагирования в пиковые часы на 30%.В ответ на такие вызовы внедрения, как управление данными, человеко-машинное взаимодействие и этические риски, в статье предложены комплексные решения, включающие всестороннее управление данными, инновационные модели синергии человека и машины, а также совершенствование процедур этической экспертизы. Результаты исследования восполняют теоретический пробел в области оптимизации эффективности HRM отелей посредством больших моделей ИИ и предоставляют квантифицируемый, воспроизводимый путь трансформации, способствуя интеллектуальной модернизации сферы услуг.

Ключевые слова: Большие модели искусственного интеллекта (БМ ИИ); Управление человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства; Оптимизация эффективности; Цифровая и интеллектуальная трансформация; Исследование механизма

В контексте ускорения глобальной экономической интеграции и непрерывной модернизации потребительского рынка индустрия гостеприимства, выступающая важнейшим компонентом современного сектора услуг, претерпевает глубокие структурные трансформации. Согласно данным, опубликованным Китайской гостиничной ассоциацией (2023), доля затрат на персонал в структуре общих операционных расходов гостиничного сектора Китая достигла 35–45%, что значительно превышает средние международные показатели [1]. Одновременно с этим среднегодовой коэффициент текучести кадров в отрасли превышает 25% [2], что неизбежно приводит к снижению стабильности сервисных команд и препятствует эффективному внедрению стандартов обслуживания. Несмотря на то что традиционные информационные системы управления человеческими ресурсами обеспечили цифровизацию базовых процессов (таких как кадровое делопроизводство и учет рабочего времени), они демонстрируют существенные ограничения в сферах предиктивной аналитики, динамической адаптивности и персонализации сервисов, оказываясь неспособными в полной мере удовлетворить сложные и волатильные бизнес-потребности современной индустрии гостеприимства.

В последние годы технологический прорыв в области больших языковых моделей (Large Language Model, LLM) открыл новые горизонты для трансформации индустрии гостеприимства. Большие модели искусственного интеллекта, представленные такими передовыми разработками, как ChatGPT и ERNIE Bot (Wenxin Yiyan), демонстрируют мощный потенциал в сферах обработки естественного языка, мультимодального анализа данных, а также интеллектуальной поддержки принятия решений. Основываясь на алгоритмах глубокого обучения, данные системы способны осуществлять глубинный анализ колоссальных массивов текстовых, графических и аудиоданных, обеспечивая точное прогнозирование и принятие интеллектуальных решений в условиях сложных сценарных контекстов.

Тем не менее, существующий корпус исследований преимущественно сконцентрирован на применении технологий ИИ в сферах клиентского сервиса и операционного управления отелями, в то время как изучение механизмов оптимизации эффективности управления человеческими ресурсами, движимых большими моделями ИИ, все еще находится на начальной стадии [3]. В данной работе применяется комбинированный (смешанный) методологический подход, сочетающий качественные кейс-интервью и количественный анализ данных. На основе эмпирического анализа таких типичных представителей отрасли, как Huazhu Group и BTG Homeinns, в исследовании систематически выстраивается механизм оптимизации эффективности HR-менеджмента в отелях под управлением больших моделей ИИ. Работа нацелена на предоставление операциональной теоретической базы и практических путей для цифровой и интеллектуальной трансформации отрасли.

Анализ адаптивности больших моделей ИИ к управлению человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства

Ключевая эффективность управления человеческими ресурсами в отелях проявляется в таких измерениях, как релевантность подбора персонала, коэффициент конверсии обучения, научная обоснованность планирования графиков, точность прогнозирования текучести кадров, а также удовлетворенность сотрудников. Высокоэффективное соответствие при подборе кадров способно снизить издержки на скрининг талантов и повысить общую квалификацию команды. Точная система обучения способствует быстрому освоению сотрудниками должностных навыков и повышению профессионализма сервиса. Научно обоснованное управление графиками позволяет оптимизировать распределение трудовых ресурсов, обеспечивая баланс между качеством обслуживания и операционными расходами. Эффективная система раннего предупреждения увольнений дает возможность заблаговременно идентифицировать риски потери талантов, гарантируя стабильность команды. В свою очередь, повышение удовлетворенности сотрудников оказывает непосредственное влияние на качество сервиса и клиентский опыт.

Благодаря своим уникальным техническим преимуществам, большие модели искусственного интеллекта способны обеспечить всестороннее расширение возможностей для управления человеческими ресурсами в отелях.

На этапе подбора персонала интеллектуальные системы анализа резюме, основанные на технологии обработки естественного языка, позволяют автоматически извлекать ключевую информацию из документов и посредством алгоритмов семантического сопоставления реализовывать точную стыковку требований вакансии с компетенциями кандидатов. Например, после внедрения системы ИИ-рекрутинга в одном из отелей эффективность первичного скрининга резюме возросла на 70%, а коэффициент конверсии в собеседование увеличился на 25%.В сфере обучения большие модели ИИ, опираясь на данные оценки навыков сотрудников, способны динамически генерировать персонализированные учебные курсы. Посредством симуляции реальных сценариев обслуживания повышается адресность и практическая результативность тренингов [4].В аспекте оптимизации графиков работы, интегрируя исторические данные о гостевом потоке, информацию о бронировании и переменные внешней среды, БМ ИИ применяют интеллектуальные алгоритмы для формирования схем динамического планирования, обеспечивая согласование кадрового обеспечения с бизнес-потребностями в режиме реального времени.

С точки зрения логики технологической адаптации: Способности больших моделей ИИ к пониманию естественного языка обеспечивают поддержку процессов скрининга резюме и оценки кандидатов на собеседованиях, а также интеллектуальной генерации учебного контента в рамках процедур найма. Возможности анализа мультимодальных данных находят применение в оптимизации графиков работы (посредством прогнозирования гостевого потока) и мониторинге эмоционального состояния персонала. В свою очередь, способности к логическому выводу служат техническим фундаментом для моделей раннего предупреждения рисков увольнения сотрудников.

Построение механизма оптимизации эффективности: эмпирическое исследование на основе множественных кейсов

Концептуальная структура механизма

Механизм оптимизации эффективности управления человеческими ресурсами в отелях, движимый большими моделями искусственного интеллекта, состоит из трех уровней: уровня ввода данных, уровня обработки и уровня вывода результатов(см. Рисунок 1).Уровень ввода: Интегрирует исторические данные о человеческих ресурсах отеля с операционными бизнес-данными, поступающими в режиме реального времени.Уровень обработки: Опираясь на функциональные возможности больших моделей ИИ – предиктивную аналитику, интеллектуальную поддержку принятия решений и генерацию контента, – осуществляет глубокую обработку входных массивов данных.Уровень вывода: Оценивает эффект оптимизации посредством таких количественных показателей (KPI), как эффективность персонала, коэффициент текучести кадров и затраты на обучение (рис. 1).

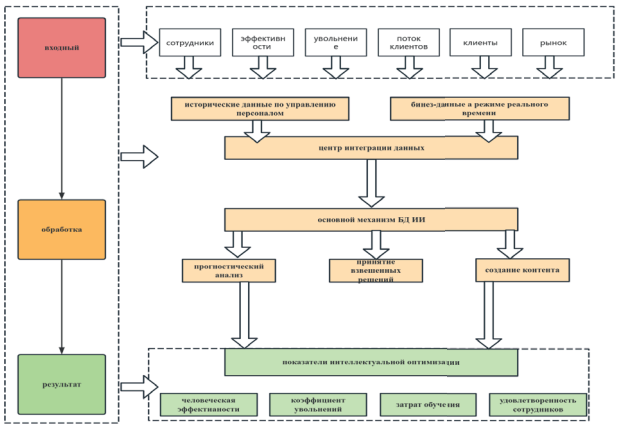


Рис. 1

Верификация трех ключевых механизмов

1. Механизм интеллектуального сопоставления «человек-должность» и повышения эффективности рекрутинга. Система интеллектуального скрининга резюме, внедренная Группой Huazhu, базируется на технологиях обработки естественного языка и алгоритмах машинного обучения. Система осуществляет анализ семантического сходства требований вакансии и содержания резюме кандидатов, автоматически идентифицируя степень соответствия ключевых навыков и опыта.

Результаты внедрения системы демонстрируют следующие показатели: эффективность обработки резюме возросла на 70%, коэффициент конверсии приглашений на собеседование увеличился с 15% до 25%, а средний цикл закрытия одной вакансии сократился на 10 дней. Данная практика эмпирически подтвердила существенные преимущества больших моделей ИИ в аспектах повышения точности и эффективности подбора персонала.

2. Динамическая система обучения и механизм развития компетенций. «ИИ-ассистент по обучению», внедренный сетью BTG Homeinns, на основе оценки должностных навыков сотрудников и анализа данных о качестве обслуживания динамически генерирует ситуационные учебные курсы.Ориентируясь на выявленные «сервисные пробелы» новых сотрудников, система автоматически формирует учебный контент, включающий симуляцию диалогов и отработку нештатных ситуаций. В сочетании с механизмом интеллектуальной обратной связи осуществляется оптимизация программ обучения в режиме реального времени. Результаты внедрения показали: цикл ввода в должность новых сотрудников сократился с 4 до 2,4 недель, а уровень жалоб на обслуживание снизился на 18%. Это эффективно повысило сервисные компетенции персонала и удовлетворенность клиентов.3. Механизм эластичного распределения трудовых ресурсов на основе данных

Система интеллектуального планирования графиков, разработанная сетью отелей Atour Hotel на базе больших моделей ИИ, интегрирует данные из множественных источников: исторические данные о гостевом потоке, информацию о праздничных днях, метеорологические прогнозы и др. Используя анализ временных рядов и алгоритмы обучения с подкреплением, система генерирует схемы динамического планирования. Результаты внедрения показали: коэффициент простоя персонала снизился на 15%, а скорость реагирования на запросы в часы пик возросла на 30%. При сохранении стандартов качества обслуживания, удельные затраты на персонал в расчете на один номер сократились на 12% [5].

Сравнительный анализ ключевых показателей оптимизации эффективности

Посредством сопоставления ключевых показателей эффективности (KPI) традиционной модели управления и модели, движимой большими моделями ИИ (см. Таблицу 1), становится очевидным, что технологии ИИ обладают значимыми преимуществами в аспекте повышения эффективности HRM в отелях.

Таблица 1. Сравнительный анализ эффективности: традиционная модель vs. модель на базе БМ ИИ

Показатель	Традиционная модель	Модель на базе БМ ИИ	Динамика изменений
Затраты на персонал в расчете на один номер	¥180	¥145	-19.4%
Ежемесячный коэффициент текучести кадров	12%	8%	-33.3%
Охват обучением	65%	92%	+41.5%

Проблемы, выявленные в ходе практического внедрения

Острая дилемма управления данными

Данные в индустрии гостеприимства характеризуются мультиисточниковой гетерогенностью. Информация о персонале, фиксируемая в HR-системах, данные о потреблении клиентов из операционных систем, а также данные о затратах из финансовых систем – все это, вследствие отсутствия единых стандартов данных и унифицированных форматов, привело к формированию серьезного феномена «информационных островов» [6].В части отелей наблюдаются такие проблемы, как дублирование ввода данных и нечеткие определения полей. Например, существуют расхождения в статистических методах учета данных о посещаемости сотрудников между HR-системой и операционной системой, что приводит к резкому возрастанию сложности очистки данных при обучении моделей ИИ.В то же время повсеместно отмечается проблема неравномерного качества данных, включая отсутствие исторических массивов и некорректные значения. Так, одна из гостиничных сетей столкнулась с тем, что из-за неполноты данных о производительности сотрудников точность модели раннего предупреждения оттока кадров составила менее 60%, что существенно снизило прогностическую точность и надежность решений большой модели ИИ.

Значимые противоречия в человеко-машинном взаимодействии

В процессе внедрения технологий у многих сотрудников наблюдаются когнитивные искажения и эмоциональная резистентность (сопротивление) по отношению к большим моделям ИИ. Исследование Фрея и Осборна [Frey & Osborne, 2017] указывает на то, что сотрудники, занятые на должностях с рутинным функционалом, повсеместно опасаются вытеснения искусственным интеллектом. Это психологическое сопротивление оказывает прямое негативное влияние на результативность «приземления» (внедрения) технологий.В практической плоскости часть персонала отелей отказывается использовать системы интеллектуального планирования графиков, полагая, что алгоритмы не способны учесть внезапные сервисные потребности и индивидуальные запросы сотрудников. В сценариях обучения уровень доверия сотрудников к контенту, сгенерированному ИИ, остается низким; они ставят под сомнение его профессионализм и практическую применимость.Кроме того, существуют концептуальные расхождения в восприятии технологий между руководством отелей и линейным персоналом. Менеджмент склонен стремиться к технической эффективности, в то время как сотрудники больше сфокусированы на рабочем опыте и чувстве профессиональной безопасности. Данное противоречие усугубляет сложности в налаживании эффективной человеко-машинной синергии.

Усугубление рисков технологической этики

Применение больших моделей ИИ в HRM отелей сопряжено с множественными этическими вызовами, такими как угрозы конфиденциальности данных, алгоритмическая предвзятость и непрозрачность процессов принятия решений. В аспекте конфиденциальности данных: отели осуществляют сбор биометрических данных сотрудников (например, данные распознавания лиц для учета посещаемости) и данных о потребительских предпочтениях клиентов. При ненадлежащем управлении эти массивы чувствительной информации подвержены высокому риску утечки. Проблему алгоритмической предвзятости также нельзя игнорировать. Так, система ИИ-рекрутинга одного из отелей из-за наличия тенденций исторической гендерной дискриминации в обучающей выборке данных привела к тому, что коэффициент прохождения отбора среди кандидатов-женщин оказался значимо ниже, чем у мужчин.Кроме того, моделям ИИ недостает интерпретируемости в процессе принятия решений. Когда модель раннего предупреждения оттока определяет сотрудника как «находящегося в зоне риска увольнения», зачастую затруднительно четко эксплицировать конкретные факторы влияния. Это легко провоцирует сомнения сотрудников в справедливости системы и подрывает корпоративную культуру доверия.

Высокая стоимость технической эксплуатации и сопровождения

Развертывание и эксплуатация больших моделей ИИ требуют поддержки со стороны специализированных технических команд и наличия высокопроизводительных вычислительных мощностей. Малые и средние отели повсеместно испытывают дефицит профильных специалистов в области ИИ; еще более редким ресурсом являются «гибридные» специалисты (междисциплинарные кадры), обладающие компетенциями как в управлении человеческими ресурсами, так и в разработке алгоритмов. Одновременно с этим, капиталовложения в аппаратное обеспечение (серверы, устройства хранения данных), необходимые для функционирования больших моделей, а также непрерывные эксплуатационные расходы на разметку данных и оптимизацию моделей, создают существенную нагрузку на финансовые потоки отелей. Согласно отраслевым исследованиям, после внедрения системы ИИ-рекрутинга в одном из независимых (одиночных) отелей ежегодные расходы на техническое сопровождение составили 40% от общего бюджета на информатизацию. Это значительно превысило предел финансовой устойчивость предприятия, что привело к трудностям в последующей модернизации и итерации системы, вследствие чего применение технологии вошло в стадию стагнации.

Заключение

В данной статье посредством эмпирического анализа множественных кейсов систематически раскрыт внутренний механизм оптимизации эффективности управления человеческими ресурсами в отелях, движимый большими моделями искусственного интеллекта.Исследование подтверждает, что три ключевых механизма – интеллектуальное сопоставление кадров, динамическая система обучения и эластичное распределение трудовых ресурсов на основе данных – способны значительно повысить эффективность HRM в гостиничном бизнесе. В краткосрочной перспективе рекомендуется приоритизировать пилотное внедрение технологий в бизнес-сценариях, характеризующихся высокой повторяемостью (рутинностью) и интенсивностью данных, таких как скрининг при найме и генерация учебных курсов. Это позволит быстро реализовать снижение затрат и повышение эффективности.

В долгосрочном стратегическом аспекте отелям следует способствовать трансформации организационной структуры к модели «двухдвигательного драйвера: технологии + бизнес», уделяя особое внимание интеграции применения технологий ИИ с трансформацией корпоративной культуры. Посредством проектирования механизмов человеко-машинной синергии необходимо устранить опасения сотрудников по поводу технологического замещения, обеспечивая тем самым плавную реализацию цифровой и интеллектуальной трансформации.

Правительству и отраслевым ассоциациям также следует играть направляющую роль, формируя политическую и экосистемную среду, благоприятствующую применению искусственного интеллекта в индустрии гостеприимства.

Литература

1. Китайская гостиничная ассоциация. Отчет о развитии гостиничной индустрии Китая за 2023 год / Китайская гостиничная ассоциация. – Пекин: Китайская гостиничная ассоциация, 2023. – (на кит. яз.).
2. Китайская гостиничная ассоциация. Отчет о развитии гостиничной индустрии Китая за 2023 год / Китайская гостиничная ассоциация. – Пекин: Китайская гостиничная ассоциация, 2023. – (на кит. яз.).
3. Государственный совет КНР. План общей компоновки строительства цифрового Китая [Электронный ресурс]. – 27.02.2023. – Режим доступа: http://www.gov.cn/zhengce/202302/content_6846523.htm (дата обращения: 01.10.2024). – (на кит. яз.).
4. Группа Huazhu. Отчет об устойчивом развитии за 2024 год / Группа Huazhu. – Шанхай: Группа Huazhu, 2024. – (на кит. яз.).
5. BTG Homeinns. Белая книга цифровой трансформации за 2023 год / BTG Homeinns. – Пекин: BTG Homeinns, 2023. – (на кит. яз.).
6. Сеть отелей Atour. Отчет об эффективности применения интеллектуальной системы планирования графиков за 2023 год / Сеть отелей Atour. – Шанхай: Сеть отелей Atour, 2023. – (на кит. яз.).

STUDY OF THE MECHANISM FOR OPTIMIZING THE EFFICIENCY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY BASED ON LARGE ARTIFICIAL INTELLIGENCE MODELS

Duan Zhenlong, Kalabina E.G.
Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin

The present composition directs its attention to the vanguard applications of substantial artificial intelligence (AI) models in the domain of hotel human resource management (HRM). By means of exhaustive case interviews and quantitative. A comparative analysis of the industry's challenges reveals its pain points, namely high labor costs, high employee turnover, and the limitations of traditional HRM systems. The construction of a technology adaptation framework elucidates the alignment logic between the capabilities of AI large models, such as natural language processing and multimodal analysis, and hotel scenarios, including recruitment matching, training empowerment, and intelligent scheduling. The proposed three-tiered "input-processing-output" efficiency optimization mechanism is innovative. A review of the extant empirical evidence reveals that the implementation of an AI-driven intelligent job-candidate matching system resulted in a 70% increase in resume processing efficiency and a 25% increase in interview conversion rates. Furthermore, the dynamic training system reduced new employee onboarding cycles by 40% and lowered service complaint rates by 18%. Data-driven flexible staffing reduced idle labor rates by 15% and improved peak service response times by 30%. The present paper endeavors to address certain implementation challenges, including those related to data governance, human-machine collaboration, and ethical risks. To this end, the paper proposes a series of solutions, such as holistic data governance, innovative human-machine collaboration models, and enhanced ethical review frameworks. The proposed solutions aim to address the aforementioned challenges and thereby advance intelligent upgrades in the service industry. The paper's findings fill a theoretical gap by leveraging large AI models to optimize hotel HRM efficiency. This optimization is achieved through a quantifiable and replicable transformation pathway, which is intended to advance intelligent upgrades in the service industry.

Keywords: artificial intelligence large models; hotel human resource management; efficiency optimization; digital and intelligent transformation; mechanism research.

References

1. China Hotel Association. China's Hotel Industry Development Report 2023 / China Hotel Association. Beijing: China Hotel Association, 2023. (in Chinese).
2. China Hotel Association. China's Hotel Industry Development Report 2023 / China Hotel Association. Beijing: China Hotel Association, 2023. (in Chinese).
3. The State Council of the People's Republic of China. Outline of Digital China Construction [Electronic resource]. February 27, 2023. Available at: http://www.gov.cn/zhengce/202302/content_6846523.htm (accessed October 1, 2024). (in Chinese).
4. Huazhu Group. 2024 Sustainability Report / Huazhu Group. Shanghai: Huazhu Group, 2024. (in Chinese).
5. BTG Homeinns. 2023 Digital Transformation White Paper / BTG Homeinns. Beijing: BTG Homeinns, 2023. (in Chinese).
6. Atour Hotels. 2023 Intelligent Scheduling System Performance Report / Atour Hotels. Shanghai: Atour Hotels, 2023. (in Chinese).

Методология оценки влияния товарных облигаций на риски финансирования ресурсных компаний

Исмаилов Гейдар Аташ оглы,
аспирант кафедры корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
E-mail: geidar.ismailov.1998@yandex.ru

В статье представлена методология оценки влияния товарных облигаций на уровень рисков финансирования ресурсных компаний в условиях высокой волатильности сырьевых рынков. Обоснована актуальность применения товарных облигаций как инструмента снижения ценовых и валютных рисков в сырьевом секторе, которые существенно воздействуют на денежные потоки и финансовую устойчивость компаний. Проведена идентификация ключевых факторов риска, возникающих при использовании классических и товарных облигаций, с анализом их влияния на статьи финансовой отчетности, включая выручку, себестоимость, стоимость долга и процентные платежи. Предложена комплексная система показателей для количественной оценки финансовых рисков, включающая операционные показатели (выручка, EBIT), метрики денежных потоков (FCFF, FCFE), показатели стоимости предприятия (EV) и индикаторы структуры капитала. Разработана методика сравнительного анализа эффективности применения товарных и классических облигаций с использованием методов Value at Risk (VaR), Cash Flow at Risk (CFaR) и Expected Shortfall (ES), позволяющих объективно оценить снижение или увеличение уровня риска при различных сценариях капитальной структуры.

Ключевые слова: товарные облигации; риски финансирования; ресурсные компании; ценовой риск; валютный риск; стоимость долга; VaR; CFaR.

Введение

Современные условия функционирования ресурсных компаний характеризуются высоким уровнем волатильности сырьевых рынков, что существенно повышает уровень неопределенности для участников рынка и создает сложности в финансовом планировании. Для российских ресурсных компаний данная проблема усугубляется влиянием валютных рисков. Экспортная ориентация отрасли и привязка цен реализации к мировым котировкам в иностранной валюте создают прямую зависимость финансовых результатов от колебаний валютных курсов [1]. Неопределенность поступлений и волатильность курса рубля, обусловленные колебаниями цен на экспортные товары, создают дополнительные вызовы для планирования инвестиционной деятельности [2].

В этих условиях традиционные инструменты долгового финансирования не обеспечивают адекватной защиты от специфических рисков сырьевого сектора. Классические облигации с фиксированными номиналом и купонными платежами в денежном выражении не учитывают волатильности цен на товары, что может привести к несоответствию структуры обязательств и денежных потоков компании. Напротив, товарные облигации, номинал и доходность которых привязаны к физическому объему или стоимости определенного товара, обладают потенциалом естественного хеджирования ценовых и валютных рисков.

Несмотря на теоретическую привлекательность товарных облигаций, в научной литературе недостаточно разработаны методические подходы к оценке их влияния на уровень финансовых рисков эмитента, а вопросы оценки рисков с позиции эмитента остаются малоизученными.

Цель исследования – разработка методического подхода к оценке влияния товарных облигаций на уровень риска финансирования ресурсных компаний для обоснования решений о параметрах их выпуска.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. Идентификация факторов риска, подверженных влиянию ценовой и валютной волатильности при использовании классических и товарных облигаций.
2. Формирование системы показателей для количественной оценки влияния рисков на финансовое состояние компании.
3. Разработка методики сравнительного анализа эффективности применения товарных и классических облигаций с точки зрения управления рисками.

Материалы и методы исследования

Исследование базируется на анализе финансовой отчетности ресурсных компаний и применении количественных методов оценки финансовых рисков. В качестве основных рисков финансирования, значимых для ресурсных компаний, рассматриваются ценовой и валютный риски.

Ценовой риск определяется как риск неблагоприятного изменения цен на добываемое и реализуемое сырье, приводящего к волатильности выручки и денежных потоков компании. **Валютный риск** обусловлен привязкой цен реализации к мировым котировкам в иностранной валюте, что создает зависимость финансовых результатов от колебаний валютных курсов. Данные риски рассматриваются во взаимосвязи, поскольку для российских ресурсных компаний выручка определяется как произведение цены товара в иностранной валюте, объема реализации и обменного курса.

Методология исследования включает несколько этапов. На первом этапе выполняется идентификация факторов риска – статей финансовой отчетности и финансовых показателей, подверженных влиянию ценовой и валютной волатильности. На втором этапе формируется система количественных показателей для оценки степени влияния рисков на факторы риска. На третьем этапе разрабатывается методика сравнительного анализа классических и товарных облигаций.

Для количественной оценки рисков применяются методы Value at Risk (VaR), Cash Flow at Risk (CFaR) и Expected Shortfall (ES). Метод VaR позволяет оценить максимальную величину возможных убытков на определенном горизонте планирования с заданным уровнем вероятности [3]. Метод CFaR адаптирует подход VaR для оценки риска денежных потоков, что особенно актуально для нефинансовых корпо-

раций при принятии решений о хеджировании [4]. Метод ES дополняет анализ оценкой ожидаемых потерь в случае превышения порогового значения Va R.

В качестве объектов анализа рассматриваются ресурсные компании различных подсекторов (нефтегазовые, металлургические, золотодобывающие), что позволяет учесть отраслевую специфику влияния ценовых и валютных рисков.

Результаты исследования

Идентификация факторов риска при использовании классических облигаций

Анализ влияния ценового и валютного рисков на финансовые показатели ресурсных компаний целесообразно начать с рассмотрения случая применения классических облигаций. Для систематической идентификации факторов риска предлагается последовательно рассмотреть статьи отчета о прибылях и убытках, баланса и отчета о движении денежных средств.

Выручка от реализации является первичным фактором риска. Выручка определяется как:

$$\text{Выручка} = \sum_{i=1}^{n} Q_i \times P_i$$

где Q_i – объем реализации, P_i – цена товара.

Для экспортных компаний:

$$P_i = P_i^{\text{мир}} \times E$$

где $P_i^{\text{мир}}$ – международная цена товара в валюте, E – обменный курс.

Выручка прямо зависит от цен на товары и валютных курсов.

Себестоимость подвержена влиянию рисков в части НДПИ [8]:

$$НДПИ = Налоговая\ база * Ставка\ НДПИ * Коэффициенты$$

Налоговая база НДПИ = Цена реализации без НДС ×
Объем производства – Транспортные расходы

Предлагается использовать эффективную ставку НДПИ – среднее соотношение уплаченного НДПИ к выручке за предыдущие периоды. Прочие элементы себестоимости рассматриваются как фиксированные.

Для классических облигаций стоимость долга и процентные платежи фиксированы, поэтому не являются факторами риска. Ключевые факторы риска для классических облигаций – выручка и себестоимость (НДПИ).

Расширение факторов риска при применении товарных облигаций

Для товарных облигаций перечень факторов риска расширяется из-за привязки номинала к цене товара.

Стоимость долга становится фактором риска:

$$N_{\text{товар}} = Q_{\text{номинал}} \times P_{\text{товар}}$$

где $Q_{\text{номинал}}$ – номинал в единицах товара, $P_{\text{товар}}$ – текущая цена.

Стоимость долга зависит от мировых котировок и валютного курса.

Процентные платежи:

$$I_{\text{товар}} = Q_{\text{номинал}} \times P_{\text{товар}} \times r_{\text{купон}}$$

где $r_{\text{купон}}$ – ставка купона. Они отражают операционную составляющую и учитываются в отчете о прибылях и убытках.

Выявленная система факторов риска представлена в таблице 1.

Таблица 1. Факторы риска при использовании различных типов облигаций

Фактор риска	Классические облигации	Товарные облигации
Выручка	+	+
Себестоимость (НДПИ)	+	+
Стоимость долга	-	+
Процентные платежи	-	+

Источник: разработано автором

Данная классификация факторов риска формирует основу для разработки системы показателей количественной оценки.

Система показателей для оценки влияния рисков

Для проведения количественного анализа влияния ценового и валютного рисков на финансовое положение ресурсных компаний при использовании различных типов облигаций необходимо сформировать систему измеримых показателей. Выявленные факторы риска сами по себе не позволяют оценить степень влияния рисков, поэтому требуется введение дополнительных аналитических показателей и финансовых коэффициентов.

Показатели денежных потоков

Ключевым показателем для оценки операционного положения компании является свободный денежный поток на компанию (Free Cash Flow to the Firm, FCFF), который рассчитывается по формуле [6]:

$$FCFF = EBIT \times (1-t) + D\&A - CapEx - \Delta NWC$$

где $EBIT$ – прибыль до уплаты процентов и налогов, t – эффективная ставка налога, $D\&A$ – амортизация, $CapEx$ – капитальные затраты, ΔNWC – изменение чистого оборотного капитала.

Показатель FCFF отражает денежный поток, доступный всем инвесторам компании, однако не учитывает влияние структуры долга и процентных платежей. Для анализа влияния товарных облигаций целесообразно также оценить свободный денежный поток на собственный капитал (Free Cash Flow to Equity, FCFE) [7]:

$$FCFE = FCFF - I \times (1-t) + NB$$

где I – процентные платежи, NB – чистые заимствования.

FCFE позволяет оценить денежный поток, доступный акционерам после обслуживания долговых обязательств.

Стоимость предприятия [7]:

$$EV = E + D - C$$

где E – капитализация, D – долг, C – денежные средства.

Показатели структуры капитала:

- доля товарных облигаций в долге: $\alpha = \frac{D_{товар}}{D_{общ}}$
- доля в пассивах: $\beta = \frac{D_{\text{товар}}}{E + D_{\text{общ}}}$
- долговая нагрузка: $\frac{D}{E}$

Методы оценки рисков

VaR определяет максимальные потери с вероятностью α: $P(\Delta V \le -\text{VaR}) = \alpha$ [3]. CFaR показывает минимальный денежный поток с заданной вероятностью [4]. ES оценивает ожидаемые потери при превышении Va R.

Методика сравнительного анализа

Методика включает шесть этапов:

1. Определение текущей структуры капитала и сбор исторических данных о выручке, себестоимости, денежных потоках и ценах на сырье.
2. Формирование альтернативных сценариев: с фиксированным $\frac{D}{E}$ и варьируемым α (0–1); с фиксированным $\alpha = 1$ и варьируемым $\frac{D}{E}$.
3. Моделирование волатильности цен и курсов методами исторического моделирования или Монте-Карло.
4. Расчет выручки, себестоимости, стоимости долга, процентных платежей, FCFF, FCFE и EV для каждого сценария.
5. Расчет VaR EV; CFaR для FCFF и FCFE; ES для хвоста распределения.
6. Сравнительный анализ сценариев и формулирование рекомендаций по структуре долга.

Критерии эффективности: снижение VaR и CFaR, уменьшение волатильности FCFE и EV, сохранение приемлемых коэффициентов структуры капитала.

Оценка результатов

У предложенного подхода есть несколько ключевых преимуществ:

- систематическая идентификация факторов риска (включая стоимость долга и процентные платежи для товарных облигаций);
- комплексная система показателей (операционные, денежные потоки, стоимость);
- применение методов VaR, CFaR и ES для максимальной минимизации субъективных факторов при проведении анализа.

Практическая значимость исследования заключается в формировании методологического инструментария для финансовых менеджеров ресурсных компаний при принятии решений о структуре финан-

сирования. В условиях волатильности сырьевых рынков и высокой кредитной нагрузки российских компаний [5] выбор адекватных инструментов долгового финансирования становится критически важным фактором обеспечения финансовой устойчивости.

Необходимо отметить ряд ограничений предложенного подхода. Использование эффективной ставки НДПИ упрощает расчеты, но может приводить к неточностям в случае существенных изменений в структуре добычи или налоговом законодательстве. Кроме того, методика фокусируется на ценовом и валютном рисках, в то время как ресурсные компании подвержены также операционным, кредитным и другим рискам, которые могут требовать отдельного рассмотрения.

Направления дальнейших исследований включают апробацию методики на данных конкретных ресурсных компаний различных подсекторов, анализ чувствительности результатов к изменению ключевых параметров (временной горизонт, уровень доверия, волатильность), а также расширение подхода на случай структурированных товарных облигаций с опционными компонентами.

Заключение

Представлен методический подход к оценке влияния товарных облигаций на риски ресурсных компаний. Результаты:

1. идентификация факторов риска (для классических – выручка и НДПИ; для товарных – дополнительно стоимость долга и процентные платежи);
2. система показателей (операционные, денежные потоки, EV, структура капитала);
3. методика сравнительного анализа с использованием VaR, CFaR и ES.

Практическая значимость – формирование инструментария для решений о выпуске товарных облигаций в условиях высокой волатильности и кредитной нагрузки. Дальнейшие исследования: апробация на реальных данных и расширение на структурированные инструменты.

Литература

1. Болданова Елена Владимировна Зависимость финансового состояния компаний нефтегазового комплекса от внешних факторов // АНИ: экономика и управление. 2021. № 3 (36). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/zavisimost-finansovogo-sostoyaniya-kompaniy-neftegazovogo-kompleksa-ot-vneshnih-faktorov (дата обращения: 30.01.2026).
2. Идрисов Г. И., Синельников-Мурылев С.Г. Бюджетная политика и условия экономического роста // Вопросы экономики. 2013. № 8. С. 35–59.
3. Серова А.А. Концепция VALUE AT RISK // Экономика и социум. 2017. № 5–2 (36). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-value-at-risk (дата обращения: 30.01.2026).
4. Andrén N., Jankensgård H., Oxelheim L. Exposure-based cash-flow-at-risk: An alternative to VaR for industrial companies // Journal of Applied Corporate Finance. 2005. Vol. 17. No. 3. P. 76–86.
5. Абрамов Александр Евгеньевич Российский финансовый рынок: факторы развития и барьеры роста // Научные труды Фонда «Институт экономической политики им. Е.Т. Гайдара». 2017. № 172. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-finansovyy-rynok-faktory-razvitiya-i-bariery-rosta (дата обращения: 30.01.2026).
6. Дамодаран, А. Инвестиционная оценка: инструменты и методы оценки любых активов: перевод с английского / А. Дамодаран. – 10-е изд., перераб. и доп. – Москва: Альпина Паблишер, 2017. С. 361–527
7. Ковалев, В.В. Финансовый менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие для вузов / В.В. Ковалев, Вит. В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2013. С. 141–181
8. Налог на добычу полезных ископаемых (НДПИ) // Федеральная налоговая служба: [сайт]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/taxes/ndpi/ (дата обращения: 30.01.2026).

METHODOLOGY TO ASSESS THE IMPACT OF COMMODITY BONDS ON FINANCING RISKS OF RESOURCE COMPANIES

Ismailov G.
Financial University under the Government of the Russian Federation

The article presents a methodology to assess the impact of commodity bonds on the level of financing risks of resource companies in conditions of high commodity market volatility. The relevance of using commodity bonds as a tool for reducing price and currency risks in the commodity sector, which significantly affect cash flows and financial sustainability of companies, is substantiated. Key risk factors arising from the use of classical and commodity bonds are identified, with analysis of their impact on financial statement items, including revenue, cost of goods sold, debt value and interest payments. A comprehensive system of indicators for quantitative assessment of financial risks is proposed, including operational metrics (revenue, EBIT), cash flow indicators (FCFF, FCFE), enterprise value measures (EV) and capital structure indicators. A methodology for comparative analysis of the effectiveness of commodity and classical bonds using Value at Risk (VaR), Cash Flow at Risk (CFaR) and Expected Shortfall (ES) methods has been developed, allowing objective assessment of risk reduction or increase under various capital structure scenarios.

Keywords: commodity bonds; financing risks; resource companies; price risk; exchange rate risk; debt value; VaR; CFaR.

References

1. Elena Vladimirovna Boldanova, “Dependence of the financial condition of oil and gas companies on external factors,” ANI: Economics and Management. 2021, No. 3 (36). Available at: https://cyberleninka.ru/article/n/zavisimost-finansovogo-sostoyaniya-kompaniy-neftegazovogo-kompleksa-ot-vneshnih-faktorov (Accessed: 30.01.2026).
2. G. Idrisov, S.G. Sinelnikov-Murylev, “Budget Policy and Conditions of Economic Growth,” Voprosy Ekonomiki. 2013, No. 8, pp. 35–59.
3. Serova A.A. The concept of Value at Risk // Economy and Society. 2017. No. 5–2 (36). URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-value-at-risk (date of access: 30.01.2026).
4. Andrén N., Jankensgård H., Oxelheim L. Exposure-based cash-flow-at-risk: An alternative to VaR for industrial companies // Journal of Applied Corporate Finance. 2005. Vol. 17. No. 3. P. 76–86.
5. Abramov Aleksandr Evgenievich Russian financial market: development factors and growth barriers // Scientific works of the Foundation “E.T. Gaidar Institute for Economic Policy”. 2017. No. 172. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-finansovyy-rynok-faktory-razvitiya-i-bariery-rosta (date of access: 30.01.2026).
6. Damodaran, A. Investment Valuation: Tools and Methods for Valuing Any Assets: Translation from English / A. Damodaran. – 10th ed., revised and enlarged. – Moscow: Alpina Publisher, 2017. pp. 361–527
7. Kovalev, V.V. Financial Management in Questions and Answers: A Textbook for Universities / V.V. Kovalev, Vit. V. Kovalev. – Moscow: Prospect, 2013. pp. 141–181
8. Mineral Extraction Tax (MET) // Federal Tax Service: [website]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/taxes/ndpi/ (accessed: 30.01.2026).

Российский федеральный бюджет 2026–2028 гг. в условиях внешних нефтяных шоков и санкций: уроки упущенных возможностей и императивы структурной трансформации

Костиков Игорь Владимирович,
профессор, доктор экономических наук

В статье анализируется фискальная устойчивость российской бюджетной системы в 2026–2028 гг. в условиях внешних нефтяных шоков и санкционных ограничений. Исследование сочетает структурный анализ параметров федерального бюджета-2026 со сценарным моделированием динамики цен на нефть Urals и нефтегазовых доходов, а также включает контрфактический сценарий альтернативного использования части профицитов 2000–2008 гг. в пользу инвестиций в человеческий капитал, НИОКР и инфраструктуру. Теоретическая рамка опирается на концепции рентного государства, «проклятия ресурсов», фискальных правил и межпоколенческой справедливости и дополняется анализом специфики «позднего рентьеризма» в российском контексте. Показано, что бюджет-2026 остаётся структурно уязвимым к неблагоприятным сценариям снижения цен Urals, военно-фискальная конфигурация 2022–2026 гг. сужает фискальное пространство для инвестиций в развитие, а наследие бюджетной политики 2000-х годов закрепило зависимость от рентных доходов. Сопоставление с норвежской моделью управления нефтяной рентой и международным опытом реформ топливных субсидий (Нигерия, Казахстан, Индонезия) позволяет обосновать направления корректировки фискальной стратегии, включая модернизацию бюджетного правила и роли ФНБ, приоритизацию инвестиций в человеческий капитал и инфраструктуру, поэтапную реформу топливного демпфера и институционализацию рыночно управляемых внебюджетных фондов долгосрочного капитала [1].

Ключевые слова: российский бюджет, нефтегазовые доходы, рентное государство, фискальная устойчивость, проклятие ресурсов, топливный демпфер, структурная диверсификация, межпоколенческая справедливость, фискальные правила, внебюджетные фонды.

Введение

Российская экономика входит в 2026 г. в парадоксальном состоянии: при сохранении значительных нефтегазовых доходов (по плану – 9,3–10,6 трлн рублей) бюджетная система остаётся максимально уязвимой к их снижению. Этот парадокс отражает дефицит институционального обучения: политико-экономическая система не конвертирует временные ресурсные преимущества в устойчивые структурные изменения [5, 42].

Четверть века назад, в 2000 г., Россия восстанавливалась после кризиса 1998 г., сопровождавшегося дефолтом по внутреннему долгу, четырёхкратной девальвацией рубля и резким падением доверия международных инвесторов [22]. В 2000–2011 гг. на фоне исключительно благоприятной внешней конъюнктуры – роста цен Urals с 23 до 140 долл. за баррель – бюджетная политика обеспечивала профициты на уровне 6–8% ВВП ежегодно. В совокупности это дало 10–13 трлн рублей профицита (в ценах соответствующих лет), позволило полностью погасить советский внешний долг и сформировать Стабилизационный фонд, объём которого к 2008 г. достиг 150 млрд долл.

Однако к 2007–2008 гг., когда долговая нагрузка была снята, финансовая стабильность восстановлена, а экономика вышла на темпы роста порядка 8%, консерватизм, оправданный в посткризисный период, начал превращаться в стратегическое ограничение [17]. Период 2000–2008 гг. открывал редкое окно возможностей для структурной перестройки: высокие нефтяные доходы сочетались с благоприятной внешней средой и внутренней стабильностью [8, 12, 43]. Тем не менее вместо масштабных инвестиций в человеческий капитал, НИОКР, транспортную и цифровую инфраструктуру – сфер, обеспечивающих долгосрочный несырьевой рост, – приоритетом оставалось дальнейшее накопление резервов [11].

Для сопоставления показателен опыт Норвегии. Создав в 1990 г. Government Pension Fund Global (GPFG) для управления нефтяными доходами, страна выбрала иную институциональную модель [24, 25]. К 2025 г. активы фонда достигли 2,1 трлн долл.; его функционирование основано на инвестировании за рубежом для предотвращения «голландской болезни», широкой диверсификации портфеля (около 70% – акции, 27% – облигации, 3% – недвижимость) и «правиле 3%», ограничивающем ежегодные изъятия уровнем реальной доходности и тем самым закрепляющем принцип межпоколенческой справедливости [10]. По итогам 2024 г. фонд получил прибыль 221,8 млрд долл. при доходности 13%, а совокупная инвестиционная отдача стала сопоставима с нефтяными поступлениями, демонстрируя возможность превращения временного ресурсного богатства в устойчивый финансовый актив.

Актуальность исследования

Актуальность исследования обусловлена сохраняющейся высокой зависимостью российского федерального бюджета от нефтегазовых доходов в условиях усиления внешних шоков, санкционного давления и роста ценовой волатильности на мировых сырьевых рынках. Несмотря на значительный объём нефтегазовых поступлений, бюджетная система остаётся структурно уязвимой к неблагоприятным ценовым сценариям, а военно-фискальная конфигурация последних лет дополнительно сужает пространство для развития. В этих условиях особую значимость приобретает анализ институциональных ограничений бюджетной политики и поиск механизмов перехода от рентной модели к более устойчивой фискальной архитектуре.

Цель исследования

Целью исследования является анализ фискальной устойчивости российской бюджетной системы на горизонте 2026–2028 гг. в условиях внешних нефтяных шоков и санкционных ограничений, а также выявление институциональных факторов, определяющих её структурную уязвимость и возможности трансформации рентной модели бюджетной политики.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо:

– проанализировать параметры федерального бюджета РФ на 2026–2028 гг. и ключевые макроэкономические допущения;

– оценить чувствительность нефтегазовых доходов и бюджетного дефицита к альтернативным сценариям динамики цен Urals;

– исследовать влияние военно-фискальной конфигурации 2022–2026 гг. на структуру бюджетных расходов и инвестиционные возможности государства;

– провести контрфактический анализ альтернативного использования профицитов 2000–2008 гг.;

– сопоставить российский опыт управления нефтяной рентой с международными практиками (Норвегия, Нигерия, Казахстан, Индонезия);

– обосновать направления институциональной корректировки фискальной стратегии, включая реформу бюджетного правила, ФНБ и топливного демпфера.

Задачи исследования

1. Раскрыть теоретические основания анализа рентной экономики, «проклятия ресурсов» и фискальной устойчивости.
2. Охарактеризовать специфику «позднего рентьеризма» в российском фискальном социальном контракте.
3. Оценить масштабы и последствия ценовых рисков для бюджета-2026.
4. Проанализировать роль топливного демпфера и возможные траектории его реформирования.
5. Исследовать потенциал внутренних сбережений и внебюджетных фондов как источника долгосрочного капитала.
6. Определить институциональные ограничения и риски реализации предлагаемых реформ.

Объект исследования

Объектом исследования является бюджетная система Российской Федерации в условиях внешних нефтяных шоков и санкционных ограничений.

Предмет исследования

Предметом исследования являются институциональные механизмы формирования и использования нефтегазовых доходов федерального бюджета, параметры фискальной политики и их влияние на устойчивость и структуру бюджетной системы России.

Научная новизна исследования

Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе фискальной устойчивости российского бюджета в условиях сочетания ценовых шоков и санкций с использованием концепции «позднего рентьеризма», а также в применении контрфактического подхода к оценке упущенных возможностей бюджетной политики 2000-х годов. В работе обоснована роль внебюджетных рыночных фондов как инструмента мобилизации внутренних сбережений и снижения зависимости бюджета от рентных доходов.

Контекст и исследовательский вопрос

Российская экономика входит в 2026 г. в парадоксальном состоянии: при сохранении значительных нефтегазовых доходов (по плану – 9,3–10,6 трлн руб.) бюджетная система остаётся крайне уязвимой к их снижению. Этот парадокс указывает на дефицит институционального обучения: политико-экономическая система не превращает временные ресурсные преимущества в устойчивые структурные изменения. Четверть века назад, в 2000 г., Россия восстанавливалась после кризиса 1998 г., сопровождавшегося дефолтом по внутреннему долгу, четырёхкратной девальвацией рубля и резким падением доверия международных инвесторов. В 2000–2011 гг. на фоне исключительно благоприятной внешней конъюнктуры – роста цен Urals с 23 до 140 долл. за баррель – бюджетная политика обеспечивала профициты на уровне 6–8% ВВП в год. Совокупно это дало 10–13 трлн руб. (в ценах соответствующих лет), позволило погасить советский внешний долг и сформировать Стабилизационный фонд, объём которого к 2008 г. достигал около 150 млрд долл. [4, 17].

К 2007–2008 гг., когда долговая нагрузка была снята, финансовая стабильность восстановлена, а темпы роста приблизились к 8%, консерватизм, оправданный в посткризисный период, стал стратегическим ограничением. В результате было упущено окно возможностей для структурной перестройки. Вместо масштабных инвестиций в человеческий капитал, НИОКР, транспортную и цифровую инфраструктуру приоритетом оставалось дальнейшее накопление резервов, что закрепило зависимость от рентных доходов и усилило уязвимость к внешним шокам. Исследовательский вопрос статьи формулируется так: как консервативная фискальная политика 2000–2011 гг. повлияла на текущую уязвимость российского бюджета и какие институциональные реформы необходимы для перехода от рентной модели к более устойчивой фискальной архитектуре в условиях снижения нефтяных доходов [1].

Теоретическая рамка: поздний рентьеризм, проклятие ресурсов и фискальная устойчивость

Рентное государство, фискальный социальный контракт и «поздний рентьеризм»

Теория рентного государства (Rentier State Theory, RST), сформулированная в классических работах Mahdavy (1970), Beblawi и Luciani (1987), Ross (2001), исходит из того, что государства, чьи бюджеты в значительной степени зависят от внешней ренты (прежде всего нефтяной), формируют специфический тип социального контракта [4, 7, 9]. Для него характерно следующее.

Относительно низкое прямое налогообложение населения и бизнеса при слабом общественном спросе на политическую подотчётность [4, 8].

Перераспределение ренты «сверху вниз» через субсидии, трансферты и занятость в государственном секторе, что подменяет связь между налогообложением и представительством [6].

Относительная автономия государства от общества, поскольку бюджет в меньшей степени опирается на внутренние налоговые источники [8].

Mahdavy впервые ввёл понятие рентного государства в анализе Имперского Ирана, определив его как систему, в которой страна на регулярной основе получает значительные объёмы внешней ренты [6]. Beblawi, в свою очередь, выделил четыре ключевые характеристики рентной экономики:

преобладание рентных ситуаций;

зависимость от существенной внешней ренты;

вовлечённость лишь небольшой доли населения в её генерацию;

государство как главный получатель рентного дохода.

RST выделяет три механизма воздействия ренты на политическую систему.

Эффект рентье (rentier effect): низкая налоговая нагрузка «покупает» политическую лояльность и снижает требования к подотчётности.

Эффект репрессий (repression effect): ресурсное богатство позволяет финансировать репрессивный аппарат, сдерживая демократизацию.

Эффект модернизации (modernization effect): рента способствует социально-экономической стагнации и ослабляет запрос на политические реформы.

Позднейшая литература развивает концепцию позднего рентьеризма (late rentierism), признавая, что современные рентные государства способны к адаптивному поведению и реагируют на рыночные стимулы, сохраняя при этом авторитарный характер и разрыв связи «налоги – представительство». Вместе с тем применимость классической Rentier State Theory к российскому случаю требует уточнения. Российские исследования показывают, что экономика действительно демонстрирует ключевые признаки рентной модели – зависимость от экспорта углеводородов, рентоориентированные стратегии и связанные с ними институциональные деформации. Однако она не воспроизводит «канонический» тип рентного государства, характерный для стран Персидского залива. Рента на душу населения в России ниже, экономическая структура заметно более диверсифицирована, а фискальная система представляет собой гибрид, сочетающий рентные и налоговые источники доходов. Поэтому в российском контексте продуктивнее говорить о формах «позднего рентьеризма» или о «рентном подходе», нежели о чистом типе rentier state. Именно эта гибридность определяет специфику фискального социального контракта и одновременно ограничивает прямую переносимость выводов классических работ Mahdavy, Beblawi, Luciani и Ross на российский материал.

Проклятие ресурсов, голландская болезнь и волатильность ренты

Параллельно с RST развивается литература о «проклятии ресурсов» (resource curse) и голландской болезни (Dutch disease), объясняющая, почему страны с богатой ресурсной базой нередко демонстрируют более низкие темпы роста и более слабые институты [3]. Термин resource curse впервые был использован R. Auty в 1993 г. для описания ситуации, при которой ресурсное богатство не трансформируется в устойчивое экономическое развитие. Классические работы Auty (1993), Sachs и Warner (1995, 2001), Gylfason (2001), van der Ploeg и Poelhekke (2009) выделяют три ключевых механизма [12, 13].

Деиндустриализация через голландскую болезнь. Приток валютной выручки от экспорта ресурсов приводит к укреплению реального обменного курса и снижает конкурентоспособность обрабатывающего сектора [10, 14]. Модель Corden–Neary (1982) формализует этот процесс через эффекты перераспределения ресурсов и роста внутренних расходов.

Прокцикличность фискальной политики. Зависимость бюджета от волатильных нефтяных доходов стимулирует расширение расходов в периоды высоких цен и вынужденное сокращение в кризисные годы, усиливая макроэкономическую нестабильность [17]. Van der Ploeg и Poelhekke (2009) показывают, что ключевой ущерб связан прежде всего с волатильностью рентных доходов, а не с их абсолютным уровнем [2, 13].

Институциональная деградация. Ресурсная рента усиливает рентоориентированное поведение (rent-seeking), создаёт стимулы к коррупции, ослабляет мотивацию к развитию производительных секторов и формированию качественных институтов.

При этом «проклятие ресурсов» не является детерминистическим: успешные контрпримеры (Норвегия, Ботсвана, Чили) показывают, что качественные институты, прозрачное управление и диверсификация позволяют преобразовать ресурсное богатство в источник устойчивого развития [25].

Фискальная устойчивость и управление нефтяной рентой

Международные финансовые организации, прежде всего МВФ и Всемирный банк, разработали совокупность подходов к оценке фискальной устойчивости нефтедобывающих стран [17, 19]. Ключевым аналитическим понятием в рамках этих подходов является нефтяное богатство (oil wealth), понимаемое как приведённая стоимость будущих нефтяных доходов. Исходя из данной логики, в литературе выделяются два базовых подхода к формированию фискальной политики.

Первый подход основан на модели перманентного дохода (Permanent Income Hypothesis, PIH), в рамках которой государственные расходы выравниваются на уровне, соответствующем ожидаемой доходности от нефтяного богатства (как правило, 3–4% в реальном выражении). Такая модель ориентирована на обеспечение межпоколенческой справедливости и предполагает сглаживание волатильности нефтяных доходов за счёт суверенного фонда [16, 21].

Второй подход – bird-in-hand – исходит из более консервативной логики и допускает расходование исключительно доходов от уже накопленных финансовых активов, а не ожидаемой будущей ренты. Данный подход считается предпочтительным в условиях высокой неопределённости объёмов запасов и ценовой динамики. Норвегия реализует гибридную модель управления нефтяной рентой: «правило 3%» ограничивает объём изъятий ожидаемой реальной доходностью около 3%, при этом базой расчёта служит совокупный объём активов Государственного пенсионного фонда (GPFG) [25, 24].

В более широком институциональном контексте Barnett и Ossowski (2002) формулируют ряд принципов фискальной политики для нефтяных экономик, среди которых ключевое значение придаётся ненефтяному бюджетному балансу как основному ориентиру, постепенному характеру его корректировки, накоплению значительных финансовых активов в периоды высоких нефтяных доходов и недопущению прокцикличности фискальной политики. Davis, Ossowski, Daniel и Barnett (2001) выделяют три базовых типа институтов управления ресурсной рентой – стабилизационные, сберегательные и финансирующие фонды. Эмпирические исследования Villafuerte, Lopez-Murphy и Ossowski (2010) показывают, что в 2003–2008 гг. фискальная политика ресурсных экспортёров Латинской Америки в целом оставалась преимущественно прокцикличной, хотя степень выраженности данного эффекта существенно различалась между странами [20, 17].

Обобщая результаты этих исследований, можно сделать вывод, что устойчивое управление нефтяной рентой требует наличия жёстких фискальных правил и/или полноценных суверенных фондов. Вместе с тем формальные институциональные конструкции оказываются эффективными лишь при достаточном качестве государственного управления и наличии политической воли к их соблюдению [21, 23]. Для развивающихся ресурсных экономик приоритетными направлениями использования ренты часто выступают инвестиции в человеческий капитал и инфраструктуру, тогда как сами фискальные правила должны носить выраженно контрцикличный характер [11, 18].

Межпоколенческая справедливость и управление нефтяной рентой

Концепция межпоколенческой справедливости (intergenerational equity), восходящая к работе J. Tobin (1974), исходит из того, что текущее поколение не должно исчерпывать невозобновляемые ресурсы, не оставляя будущим поколениям эквивалентного по ценности капитала. Для нефтяных экономик это означает необходимость превращения потока нефтяных доходов в формы капитала, способные генерировать отдачу после истощения запасов: финансовые активы, человеческий капитал и инфраструктуру [15, 16, 17].

Норвежская модель GPFG реализует этот принцип через инвестирование за рубежом, диверсификацию портфеля и правило 3%. По итогам 2024 г. фонд управлял активами на сумму 1,74 трлн долл., из которых 71,4% приходилось на акции, 26,6% – на инструменты с фиксированным доходом, 1,8% – на недвижимость и 0,1% – на инфраструктуру ВИЭ. В России же ФНБ, накопивший около 150 млрд долл. к 2022 г., использовался преимущественно как инструмент сглаживания краткосрочных шоков и источник финансирования квазифискальных проектов, а после 2022 г. – как «пожарный резерв» для покрытия дефицита и военных расходов [22, 26, 38].

Методология и данные

Исследование интегрирует три методологических подхода [17, 19].

1. Структурный анализ бюджетных параметров и сценарное моделирование. В качестве базовых данных используются проект федерального бюджета РФ на 2026–2028 гг., материалы Минфина, аналитика BOFIT, Re: Russia и независимых исследователей. Для 2026 г. построены три сценария динамики цены Urals [22].

Сценарий А (базовый, бюджетный): Urals – 59 долл., Brent – 70 долл., курс – 100 руб./долл.

Сценарий В (умеренно пессимистичный): Urals – 45 долл., Brent – 60 долл., курс – 100–105 руб./долл.

Сценарий С (пессимистичный): Urals – 40 долл., Brent – 55 долл., курс – 105–110 руб./долл.

2. Контрфактический анализ альтернативной траектории 2000–2011 гг. Реконструируется сценарий, в котором 40% профицитов 2000–2008 гг. направляются на инвестиции в образование, НИОКР и инфраструктуру. При мультипликаторе 0,8–1,2 и горизонте эффекта 15–18 лет оцениваются прирост несырьевого ВВП и бюджетных доходов к 2026 г [11, 12].

3. Сравнительный институциональный анализ отмены топливных субсидий. Рассматриваются три кейса: Нигерия (2023), Казахстан (2022) и Индонезия (2022). Анализируются динамика цен, инфляционные эффекты и политические последствия реформ [27, 30].

Результаты: бюджет-2026, ценовые шоки и дилемма демпфера

Структура и допущения бюджета-2026

Бюджетный пакет на 2026–2028 гг. фиксирует на 2026 г. доходы на уровне около 40,3 трлн руб., расходы – около 44,1 трлн руб. и дефицит порядка 3,8 трлн руб. (≈1,6% ВВП). Объём нефтегазовых доходов оценивается в 8,92 трлн руб., ненефтегазовых – в 31,4 трлн руб. Макроэкономические допущения включают цену Urals 59 долл. за баррель при Brent около 70 долл., курс 100 руб./долл., инфляцию не выше 4% и рост ВВП порядка 1,3%. Одновременно бюджетная рамка предусматривает существенное ужесточение налогового режима: повышение ставки НДС с 20 до 22%, рост налога на прибыль для крупных компаний, сокращение льгот и специальных режимов для МСП, а также опережающий рост тарифов естественных монополий в 2026–2028 гг. Такая конфигурация усиливает фискальную нагрузку на несырьевой сектор и сужает пространство для частных инвестиций, особенно в условиях повышенной геополитической неопределённости [22, 44].

Ценовой риск и обоснование сценариев Urals 40–45 долл./барр.

Ключевой фискальный риск связан с расхождением между бюджетной ценой Urals и фактическим ценовым коридором конца 2025 г. В ноябре–декабре 2025 г. котировки Urals находились в диапазоне 34–36 долл. за баррель при цене Brent 58–60 долл., а дисконт Urals расширился до 30–40% по сравнению с типичными 12–15%. На этой основе формируется три сценария: А (базовый) – Urals 59 долл., Brent 70 долл.; В (умеренно пессимистичный) – Urals 45 долл., Brent 60 долл.; С (пессимистичный) – Urals 40 долл., Brent 55 долл. В сценарии В совокупные нефтегазовые доходы снижаются до 7,0–7,5 трлн руб. (минус 20–25% к плану), а в сценарии С – до 6,2–6,8 трлн руб. (недобор 25–30%), что соответствует потере 2,6–3,2 трлн руб. по сравнению с плановыми 10,6 трлн руб. и требует либо значительного наращивания заимствований, либо жёсткой секвестрации расходов.

Пессимистичность сценариев с Urals 40–45 долл./барр. частично смягчается возможной адаптацией экспортных потоков – переориентацией поставок на азиатские рынки, развитием схем обхода санкций

и наращиванием нефтехимического производства, что потенциально способно сузить дисконт и стабилизировать экспортную выручку. Вместе с тем усиление санкционного давления на «теневые» флоты, включая захват венесуэльских танкеров и арест Н. Мадуро в декабре 2025 – январе 2026 гг., повышает вероятность того, что значительная часть таких адаптивных механизмов будет ограничена. В результате ценовой коридор 40–45 долл. за баррель для Urals представляется реалистичным стресс-сценарием, отражающим сочетание ценовой и геополитической неопределённости.

Военно-фискальная конфигурация и вытеснение гражданского сектора

Расходная структура бюджета-2026 закрепляет приоритет сохранения высоких военных и силовых расходов, которые, по оценкам внешних наблюдателей, стабилизировались на уровне 6% ВВП и выше в 2024–2026 гг. При этом сохраняется устойчивая тенденция превышения утверждённых параметров: ежегодный перерасход по военным статьям может достигать 1–2% ВВП, что усиливает нагрузку на ФНБ и государственные заимствования и приводит к вытеснению гражданских расходов. Фискальная консолидация в 2026–2028 гг. осуществляется преимущественно за счёт роста налоговой нагрузки, а не перераспределения расходов от военных и квазифискальных направлений в пользу инвестиций в человеческий капитал и инфраструктуру. Такая конфигурация углубляет рентный характер фискального социального контракта и сужает пространство для перехода к модели, основанной на налогообложении и подотчётности.

Налоговая консолидация и пределы устойчивости

Фискальная консолидация 2026–2028 гг. опирается преимущественно на рост налоговой нагрузки, а не на перераспределение расходов. Исследования, посвящённые фискальному социальному контракту, показывают, что устойчивость налогового режима определяется не только макроэкономической необходимостью, но и воспринимаемой справедливостью, прозрачностью и предсказуемостью налоговой политики [4].

Внебюджетные механизмы долгосрочного финансирования

На фоне ограничений традиционных бюджетных инструментов возрастаёт значение внебюджетных рыночных механизмов мобилизации внутренних сбережений. Они позволяют финансировать долгосрочные проекты без прямого давления на дефицит. Предлагаемая архитектура трёх фондов – двух мезонинных (МСФ-ФНБ и МФ-РФПИ) и фонда сглаживания кассовых разрывов регионов (ФКР-Регионы) – формирует внебюджетный контур, опирающийся на выпуск облигаций и жёсткие правила отбора проектов [33, 34].

Принципиально важно, что такие фонды не являются «вторым бюджетом»: бюджет и ФНБ могут выступать лишь инвесторами на общих основаниях, а не донорами капитала [38, 39]. Это снижает риск политизации аллокации средств и параллельного бюджетирования [21]. Ответственность перед держателями облигаций и рыночные критерии доходности и риска задают дисциплинирующую рамку, отличающуюся от классических квазифискальных схем.

Топливный демпфер: международный опыт и региональное измерение

Топливный демпфер представляет собой механизм бюджетных субсидий нефтяным компаниям, направленный на сдерживание внутренних цен на топливо; в 2025 г. его стоимость достигла 2,6 трлн руб. (1,2% ВВП) [31, 32].

Сопоставление международного опыта показывает, что реформирование топливных субсидий требует особой осторожности: шоковые решения часто приводят к инфляционным всплескам и политическим кризисам.

Нигерия (май 2023 г.). Отмена субсидий привела к росту цен на бензин на 184% и дала вклад в инфляцию около 3,8 п.п., спровоцировав массовые протесты [27, 28].

Казахстан (январь 2022 г.). Отмена потолка цен на сжиженный газ привела к росту цен на 118% (с 55 до 120 тенге), вызвала масштабные протесты и вынудила власти быстро откатить реформу [30].

Индонезия (сентябрь 2022 г.). Постепенное повышение цен на 32% в сочетании с адресными компенсациями бедным домохозяйствам позволило сдержать инфляционный эффект и минимизировать протестную реакцию [31, 32].

Таким образом, демпфер воплощает классический trade-off между краткосрочной стабильностью и долгосрочной устойчивостью. С одной стороны, его цена – это упущенные возможности инвестиций и рост фискальной нагрузки; с другой – резкая отмена механизма способна вызвать инфляционный шок и социальную дестабилизацию [27, 31].

Внутренние сбережения, дефицит безопасных активов и внебюджетные фонды

Сбережения домохозяйств и квазибезопасные активы

В условиях внешних шоков и санкционных ограничений особое значение приобретает внутренний источник финансирования – сбережения домохозяйств, объём которых оценивается в 60–65 трлн руб. на счетах и вкладах и до 80 трлн руб. в расширенном определении финансового богатства, что сопоставимо примерно с двумя годовыми федеральными бюджетами. Вместе с тем структура этих накоплений остаётся неэффективной: преобладают банковские депозиты и наличность, растёт доля вложений в недвижимость, тогда как организованный рынок ценных бумаг воспринимается массовым инвестором как спекулятивный и высокорискованный, особенно на фоне снижения ставок по вкладам и санкционных ограничений. Литература о safe и quasi-safe assets показывает, что устойчивый спрос на надёжные финансовые инструменты формирует так называемую «премию удобства», тогда как дефицит качественных безопасных активов приводит к искажению портфельной структуры, росту премии за риск и повышенной волатильности финансовых рынков. В российском контексте ограниченный набор длинных и прозрачных рублёвых инструментов усиливает потребность в целенаправленном формировании класса квазибезопасных активов, понятных массовому инвестору и институционально защищённых от произвольного вмешательства государства.

Архитектура трёх внебюджетных фондов и риски реализации

Предлагаемая архитектура внебюджетных фондов включает два мезонинных фонда (МСФ-ФНБ и МФ-РФПИ) и фонд сглаживания кассовых разрывов регионов (ФКР-Регионы), которые совместно формируют внебюджетный контур долгосрочного финансирования, опирающийся на выпуск облигаций и жёсткие правила отбора проектов. МСФ-ФНБ и МФ-РФПИ ориентированы на мезонинное финансирование прибыльных несырьевых компаний по модели «облигации + блокирующий пакет акций» со сроком 10–15 лет и системой KPI по производительности, экспорту и налоговым платежам. По завершении проектов доля акций частично выкупается частным собственником и частично выводится на публичный рынок через IPO/SPO, что способствует расширению базы публичных эмитентов и снижению масштабов неформального сектора. ФКР-Регионы обеспечивает кратко- и среднесрочное финансирование временных кассовых разрывов субъектов РФ на основе жёстких ковенантов и выпуска собственных облигаций, формируя пул квазибезопасных активов, обеспеченных диверсифицированным портфелем требований к регионам и дисциплинируя долговую политику за счёт отказа от автоматических bail-out [1].

Принципиально важно, чтобы такие фонды не превращались во «второй бюджет»: бюджет и ФНБ могут выступать исключительно инвесторами на общих основаниях, а не донорами капитала, поскольку в противном случае возникает риск параллельного бюджетирования и политизации распределения ресурсов. Для минимизации этих рисков требуется детальная проработка правового статуса фондов, механизмов корпоративного управления, защиты от политического вмешательства и процедур отбора проектов. Ключевым элементом такой проработки должен стать рамочный закон, закрепляющий запрет прямого бюджетного финансирования капитала фондов, жёсткие стандарты корпоративного управления (независимые советы директоров, внешний аудит, раскрытие информации по стандартам, близким к GPFG), прозрачные критерии отбора проектов, основанные на ожидаемой доходности и влиянии на производительность, а также режим ответственности менеджмента за отклонения от утверждённого мандата. Дополнительным направлением дальнейших исследований является моделирование влияния выпуска облигаций фондов на стоимость заимствований для государства и частного сектора, структуру доходности на рынке квазибезопасных активов и возможный эффект вытеснения по отношению к традиционным ОФЗ.

Контрфактический сценарий 2000–2008 гг.: потенциал и ограничения

В качестве гипотетического альтернативного сценария рассматривается перенаправление 40% профицитов 2000–2008 гг. (≈4,8–6 трлн руб.) на приоритетные направления развития: образование и ИКТ-инфраструктуру (1,5–2 трлн руб.), НИОКР и формирование инновационной экосистемы (1–1,5 трлн руб.), а также транспортно-логистическую инфраструктуру (1,5–2 трлн руб.). Даже при консервативном диапазоне мультипликаторов 0,8–1,2 такая модель могла бы к 2026 г. обеспечить

прирост несырьевого экспорта на 5–8% по сравнению с базовым сценарием, повысить долю ненефтегазовых доходов бюджета до 78–80% (против фактических 70%), сократить структурный дефицит 2026 г. на 1,5–2 трлн руб. и сформировать более устойчивую основу для долгосрочного роста производительности. Эти оценки следует интерпретировать как «потенциальную траекторию», иллюстрирующую масштаб упущенных возможностей, а не как прогноз, поскольку они не учитывают ряд политико-экономических ограничений периода высоких цен на нефть [11, 12].

Реализация подобной стратегии в 2000-е годы столкнулась бы с существенными институциональными барьерами, включая высокий уровень коррупции, слабость механизмов контроля эффективности инвестиций и ограниченную административную ёмкость для реализации крупных инфраструктурных и образовательных программ. В условиях неразвитых институтов часть средств могла бы быть «распылена» или направлена в неэффективные проекты, что снизило бы фактический мультипликатор и увеличило временной лаг между расходами и ростом производительности. Тем не менее даже с учётом этих ограничений сам факт существования значительного профицитного ресурса, не трансформированного в капитал будущего, остаётся ключевым элементом объяснения текущей структурной уязвимости бюджета-2026 [2, 1].

Выводы и рекомендации по корректировке бюджетной политики.

Ключевые выводы

Бюджет-2026 опирается на завышенные ценовые допущения и не учитывает высокую вероятность сценариев с Urals 40–45 долл./барр [1, 13].

Военно-фискальная модель 2022–2026 гг. формирует структурную фискальную уязвимость, сочетая высокий уровень военных расходов, рост налоговой нагрузки и ускоренное исчерпание резервов.

Российская экономика демонстрирует признаки рентного государства и «проклятия ресурсов»: зависимость от волатильных нефтегазовых доходов, недоинвестирование в человеческий капитал и диверсификацию.

Топливный демпфер фиксирует дилемму краткосрочной стабильности и долгосрочной устойчивости.

Историческое наследие политики 2000–2011 гг. предопределяет текущую уязвимость, закрепив сырьевую зависимость и хроническое недоинвестирование в развитие.

Внутренние сбережения и внебюджетные фонды формируют окно возможностей для трансформации модели, если удастся превратить их в источник долгого капитала для несырьевого сектора без расширения формального дефицита.

Рекомендации по корректировке фискальной стратегии

1. Переход к контрцикличной фискальной политике и восстановление бюджетного правила [35]. Необходимо восстановить жёсткое бюджетное правило с реалистичной ценой отсечения (около 50–55 долл./барр. для Urals) и механизмом автоматической стерилизации сверхдоходов [18, 29, 36].
2. Реформирование ФНБ: от стабилизатора к межпоколенческому фонду. ФНБ целесообразно реструктурировать по модели GPFG: ограничить использование средств на покрытие текущих дефицитов, перейти к диверсифицированному портфелю с целевой реальной доходностью 4–6% и закрепить правило изъятия на уровне ожидаемой реальной доходности [24, 38].
3. Приоритизация инвестиций в человеческий капитал и диверсификацию. Бюджетная стратегия должна предусматривать рост расходов на образование, НИОКР, транспортную и цифровую инфраструктуру как основу устойчивого несырьевого роста.
4. Постепенное реформирование топливного демпфера. Оптимальная траектория предполагает поэтапное сокращение субсидий в течение 3–5 лет с адресными компенсациями и прозрачной коммуникацией, минимизирующей социальные риски.
5. Диверсификация налоговой базы без чрезмерного давления на бизнес. Консолидация должна опираться на расширение налоговой базы (борьба с уклонением, сокращение неэффективных льгот), а не на наращивание регрессивных косвенных налогов.
6. Повышение прозрачности и подотчётности бюджетного процесса. Переход от рентного фискального контракта к налоговому требует усиления открытости, общественного контроля и вовлечения налогоплательщиков [8, 44].
7. Институционализация внебюджетных рыночных фондов долгосрочного капитала. Архитектура трёх фондов (МСФ-ФНБ, МФ-РФПИ, ФКР-Регионы) должна быть закреплена отдельным рамочным законом, предусматривающим [21, 38]:
   1) запрет прямого бюджетного финансирования капитала фондов [28, 31];
   2) жёсткую систему корпоративного управления (независимые советы, внешний аудит, публичная отчётность) [21, 24];
   3) стандарты защиты розничного инвестора и лимиты на долю бумаг фондов в портфелях неквалифицированных инвесторов [33, 34].

Такая конфигурация позволяет мобилизовать внутренние сбережения в длинный рублёвый ресурс, сформировать класс квазибезопасных активов для домохозяйств и поддержать структурную трансформацию без роста формального дефицита.

Заключение

Российский федеральный бюджет на 2026–2028 гг. фиксирует кульминацию противоречий рентной модели, усиленных внешними шоками и упущенными возможностями периода 2000–2011 гг. Тройной шок 2026 г. – ценовой, геополитический и институциональный – обозначает пределы устойчивости логики «экономии при полной казне» и переводит бюджетную систему в режим повышенной уязвимости.

Сопоставление с норвежской моделью управления нефтяным богатством показывает, что превращение временной ренты в устойчивый финансовый актив возможно при наличии качественных институтов, жёстких правил и отказа от использования суверенных фондов для покрытия текущих дефицитов. В российском случае ФНБ по-прежнему выполняет преимущественно стабилизационную функцию, а не межпоколенческую.

Переориентация фискальной стратегии требует не только восстановления бюджетного правила и реформирования ФНБ, но и развития внебюджетных, рыночно управляемых инструментов долгосрочного финансирования, способных превратить внутренние сбережения в долгий капитал для несырьевого сектора и регионов [37]. Без таких институциональных изменений российская экономика рискует закрепиться в траектории рентного государства с растущей чувствительностью к внешним шокам и ограниченным потенциалом устойчивого роста.

Литература

1. Van der Ploeg F., Poelhekke S. The volatility curse: revisiting the paradox of plenty. – CESifo Working Paper № 2616. – Munich: CESifo, 2009. – 31 p.
2. Van der Ploeg F., Poelhekke S. The pungent smell of «red herrings»: subsoil assets, rents, volatility and the resource curse // Journal of Environmental Economics and Management. 2010. Vol. 60, № 1. P. 44–55.
3. Resource curse – an overview [Электронный ресурс] // ScienceDirect Topics. URL: https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/resource-curse (дата обращения::: 08.01.2026).
4. Beblawi H., Luciani G. (Eds.) The Rentier State. – London: Croom Helm, 1987. – 240 p.
5. Kuru A. Book Review – The Oil Curse: How Petroleum Wealth Shapes the Development of Nations [Электронный ресурс] // Brookings Institution. 2012. URL: https://www.brookings.edu/articles/book-review-the-oil-curse-how-petroleum-wealth-shapes-the-development-of-nations/ (дата обращения::: 08.01.2026).
6. Badiei S., Bina C. Oil and the Rentier State: Iran's capital formation, 1960–1997 // Topics in Middle Eastern and North African Economies. 2002. Vol. 4.
7. Ross M.L. The politics of the resource curse: a review // In: Lancaster C., van de Walle N. (Eds.). The Oxford Handbook of the Politics of Development. – Oxford: Oxford University Press, 2018.
8. Ross M.L. What have we learned about the resource curse? // Annual Review of Political Science. 2015. Vol. 18. P. 239–259.
9. Walker S. Rentier State Theory 50 years on: new developments // Frontiers in Political Science. 2023. Vol. 5. Art. 1120439.
10. Corden W.M. Booming sector and Dutch disease economics: survey and consolidation // Oxford Economic Papers. 1984. Vol. 36, № 3. P. 359–380.
11. Gylfason T. Natural resources, education, and economic development // European Economic Review. 2001. Vol. 45, Nos. 4–6. P. 847–859.
12. Sachs J.D., Warner A.M. The curse of natural resources // European Economic Review. 2001. Vol. 45, № 4–6. P. 827–838.
13. Van der Ploeg F., Poelhekke S. Volatility and the natural resource curse // Oxford Economic Papers. 2009. Vol. 61, № 4. P. 727–760.
14. Mien E., Goujon M. 40 years of Dutch Disease literature: lessons for developing countries // Comparative Economic Studies. 2022. Vol. 64, № 3. P. 351–383.

15. Summers J.K., Smith L.M. The role of social and intergenerational equity in making changes in human well-being sustainable // Ambio. 2014. Vol. 43, № 6. P. 718–728.

16. Aguiar M. The Permanent Income Hypothesis // The New Palgrave Dictionary of Economics (2nd ed.). – London: Palgrave Macmillan, 2008.

17. Barnett S., Ossowski R. Operational aspects of fiscal policy in oil-producing countries. – IMF Working Paper 02/177. – Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2002.

18. Maliszewski W. Fiscal policy rules for oil producing countries: a welfare-based assessment. – IMF Working Paper 09/126. – Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2009.

19. Sturm M., Gurtner F., Gonzalez Alegre J. Fiscal policy challenges in oil-exporting countries: a review of key issues. – ECB Occasional Paper № 104. – Frankfurt: European Central Bank, 2009.

20. Villafuerte M., Lopez-Murphy P., Ossowski R. Riding the roller coaster: fiscal policies of nonrenewable resource exporters in Latin America and the Caribbean. – IMF Working Paper 10/251. – Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2010.

21. Al-Hassan A. et al. Sovereign Wealth Funds: aspects of governance structures and investment management. – IMF Working Paper 13/231. – Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2013.

22. International Monetary Fund. Russian Federation: Selected Issues. – IMF Country Report № 17/198. – Washington, D.C., 2017.

23. Lassourd T., Bauer A. Fiscal rule options for petroleum revenue management in Uganda. – New York: Revenue Watch Institute, 2014. – (Policy Paper).

24. Norges Bank Investment Management. Governance structure [Электронный ресурс]. URL: https://www.nbim.no/en/about-us/about-the-fund/governance-structure/ (дата обращения::: 08.01.2026).

25. Ministry of Finance of Norway. Governance framework for the Government Pension Fund Global (GPFG) [Электронный ресурс]. URL: https://www.regjeringen.no/en/topics/the-economy/the-government-pension-fund/government-pension-fund-global-gpfg/governance-framework-for-the-government-/id696848/ (дата обращения::: 08.01.2026).

26. Natural Resource Governance Institute. Russia: Natural Resource Fund country brief. – New York: NRGI, 2013.

27. Ozigbu J.C., Ezekwe C.I. Economic dilemma of fuel subsidy removal in Nigeria: a focus on the headline inflation // International Journal of Social Science Research and Review. 2025. Vol. 8, № 5. P. 24–34.

28. Raifu I.A., Afolabi J.A. Simulating the inflationary effects of fuel subsidy removal in Nigeria: evidence from a novel approach // Energy Research Letters. 2024. Vol. 5, № 4.

29. Abdullahi M.H., Obi B., Abubakar A.L. Effects of fuel subsidy removal on inflation rate in Nigeria // International Journal of Intellectual Discourse. 2025. Vol. 8, № 2.

30. Mukhamediyev B., Bimendiyeva L., Dauliyeva G., Temerbulatova Z. Unrest in Kazakhstan: economic background and causes // Cogent Economics & Finance. 2023. Vol. 11, № 2. Art. 2263305.

31. Ihsan A., Abriningrum D.E., Sjahrir B.S., Giannozzi S. Indonesia's Fuel Subsidies Reforms. – Washington, D.C.: World Bank, 2024. – (EFI Insight; Macroeconomics, Trade and Investment).

32 Beaton C., Vis-Dunbar D., Wooders P. et al. Indonesia's fuel subsidies: action plan for reform. – Geneva: IISD (Global Subsidies Initiative), 2012.

33. Christensen J., Mirkov N., Zhang X. Quantitative easing and the supply of safe assets: evidence from international bond safety premia. – Federal Reserve Bank of San Francisco Working Paper 2023–23, 2023.

34. Mota L. The corporate supply of (quasi) safe assets. – Working Paper, Columbia University, 2023.

35. Алекян С.А., Гусева Д.Д. Применение бюджетного правила в Российской Федерации // Экономика и бизнес. 2016.

36. Лазарян С.С., Никонов И.В., Вотинов А.И., Губкова Е.А. Международный опыт применения бюджетных правил: формирование современных концепций // Финансовый журнал. 2019. № 5. С. 65–80.

37. Иванова Н.Г. Фискальные правила в условиях кризисной экономики // Финансы и кредит. 2009. № 32. С. 7–11.

38. Поветкина Н.А. Правовой режим и значение суверенных фондов Российской Федерации // Журнал российского права. 2016. № 6.

39. Чулюков А.Д., Воротников А.М. Сравнение подходов управления суверенными фондами Королевства Норвегии и Российской Федерации: стратегии и перспективы развития // Журнал экономических исследований. 2022. Т. 8, № 3. С. 70–80.

40. Мельникова Т.С. Оценка устойчивости федерального бюджета с использованием методологии фискального пространства // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 9(1). С. 95–104.

41. Дорофеев М.Л. Анализ потенциала Фонда национального благосостояния Российской Федерации для финансирования расширенных пенсионных программ в условиях современных вызовов // Управление. 2025. Т. 13, № 1. С. 13–23.

42. Чернявский С.В., Чернявский В.С., Пимкина А.М. Направления рентных исследований в современной экономической науке // Вестник Томского государственного университета. Экономика. 2020. № 50. С. 5–18.

43. Совет Федерации ФС РФ. Рентная экономическая политика государства в стратегии долгосрочного развития России. – Вып. 4. – М.: Совет Федерации, 2019.

44. Алиев Б.Х., Джардисов Д.Х. Роль налогообложения в формировании бюджетной системы Российской Федерации // Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2–3.

THE RUSSIAN FEDERAL BUDGET 2026–2028 IN THE CONTEXT OF EXTERNAL OIL SHOCKS AND SANCTIONS: LESSONS FROM MISSED OPPORTUNITIES AND IMPERATIVES OF STRUCTURAL TRANSFORMATION

Kostikov I.V.
Doctor of economics, Professor

This article analyses the fiscal sustainability of Russia's budgetary system over the 2026–2028 horizon under conditions of external oil shocks and sanctions-related constraints. The study combines a structural analysis of the 2026 federal budget parameters with scenario-based modelling of Urals crude oil price dynamics and oil-and-gas revenues and includes a counterfactual scenario exploring the alternative use of part of the 2000–2008 budget surpluses for investment in human capital, R&D, and infrastructure. The theoretical framework draws on the concepts of the rentier state, the «resource curse», fiscal rules, and intergenerational equity and is complemented by an analysis of the specific features of «late rentierism» in the Russian context. The article demonstrates that the 2026 budget remains structurally vulnerable to adverse Urals price scenarios, that the military-fiscal configuration of 2022–2026 has narrowed fiscal space for development-oriented investment, and that the legacy of budgetary policy in the 2000s entrenched dependence on rent-based revenues. A comparison with Norway's oil-rent management model and international experience in reforming fuel subsidies (Nigeria, Kazakhstan, Indonesia) provides a basis for identifying key directions for fiscal strategy adjustment, including the modernisation of the fiscal rule and the role of the National Wealth Fund, the prioritisation of investment in human capital and infrastructure, the gradual reform of the fuel damping mechanism, and the institutionalisation of market-based off-budget funds for long-term capital formation [1].

Keywords: Russian budget, oil and gas revenues, rentier state, fiscal sustainability, resource curse, fuel damper, structural diversification, intergenerational equity, fiscal rules, extra-budgetary funds.

References

1. Van der Ploeg F., Poelhekke S. The volatility curse: revisiting the paradox of plenty. – CESifo Working Paper № 2616. – Munich: CESifo, 2009. – 31 p.

2. Van der Ploeg F., Poelhekke S. The pungent smell of «red herrings»: subsoil assets, rents, volatility and the resource curse // Journal of Environmental Economics and Management. 2010. Vol. 60, № 1. P. 44–55.

3. Resource curse – an overview [Electronic resource] // ScienceDirect Topics. URL: https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/resource-course (access date: 01/08/2026).

4. Beblawi H., Luciani G. (Eds.) The Rentier State. – London: Croom Helm, 1987. – 240 p.

5. Kuru A. Book Review – The Oil Curse: How Petroleum Wealth Shapes the Development of Nations [Electronic resource] // Brookings Institution. 2012. URL: https://www.brookings.edu/articles/book-review-the-oil-course-how-petroleum-wealth-shapes-the-development-of-nations/ (accessed 01/08/2026).

6. Badiei S., Bina C. Oil and the Rentier State: Iran's capital formation, 1960–1997 // Topics in Middle Eastern and North African Economies. 2002. Vol. 4.

7. Ross M.L. The politics of the resource curse: a review // In: Lancaster C., van de Walle N. (Eds.). The Oxford Handbook of the Politics of Development. – Oxford: Oxford University Press, 2018.

8. Ross M.L. What have we learned about the resource curse? // Annual Review of Political Science. 2015. Vol. 18. P. 239–259.

9. Walker S. Rentier State Theory 50 years on: new developments // Frontiers in Political Science. 2023. Vol. 5. Art. 1120439.

10. Corden W.M. Booming sector and Dutch disease economics: survey and consolidation // Oxford Economic Papers. 1984. Vol. 36, № 3. P. 359–380.

11. Gylfason T. Natural resources, education, and economic development // European Economic Review. 2001. Vol. 45, № 4–6. P. 847–859.

12. Sachs J.D., Warner A.M. The curse of natural resources // European Economic Review. 2001. Vol. 45, № 4–6. P. 827–838.

13. Van der Ploeg F., Poelhekke S. Volatility and the natural resource curse // Oxford Economic Papers. 2009. Vol. 61, № 4. P. 727–760.

14. Mien E., Goujon M. 40 years of Dutch Disease literature: lessons for developing countries // Comparative Economic Studies. 2022. Vol. 64, № 3. P. 351–383.

15. Summers J.K., Smith L.M. The role of social and intergenerational equity in making changes in human well-being sustainable // Ambio. 2014. Vol. 43, № 6. P. 718–728.

16. Aguiar M. The Permanent Income Hypothesis // The New Palgrave Dictionary of Economics (2nd ed.). – London: Palgrave Macmillan, 2008.

17. Barnett S., Ossowski R. Operational aspects of fiscal policy in oil-producing countries. – IMF Working Paper 02/177. – Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2002.

18. Maliszewski W. Fiscal policy rules for oil producing countries: a welfare-based assessment. – IMF Working Paper 09/126. – Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2009.

19. Sturm M., Gurtner F., Gonzalez Alegre J. Fiscal policy challenges in oil-exporting countries: a review of key issues. – ECB Occasional Paper № 104. – Frankfurt: European Central Bank, 2009.

20. Villafuerte M., Lopez-Murphy P., Ossowski R. Riding the roller coaster: fiscal policies of nonrenewable resource exporters in Latin America and the Caribbean. – IMF Working Paper 10/251. – Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2010.

21. Al-Hassan A. et al. Sovereign Wealth Funds: aspects of governance structures and investment management. – IMF Working Paper 13/231. – Washington, D.C.: International Monetary Fund, 2013.

22. International Monetary Fund. Russian Federation: Selected Issues. – IMF Country Report № 17/198. – Washington, D.C., 2017.

23. Lassourd T., Bauer A. Fiscal rule options for petroleum revenue management in Uganda. – New York: Revenue Watch Institute, 2014. – (Policy Paper).

24. Norges Bank Investment Management. Governance structure [Electronic resource]. URL: https://www.nbim.no/en/about-us/about-the-fund/governance-structure/ (access date: 01/08/2026).

25. Ministry of Finance of Norway. Governance framework for the Government Pension Fund Global (GPFG) [Electronic resource]. URL: https://www.regjeringen.no/en/topics/the-economy/the-government-pension-fund/government-pension-fund-global-gpfg/governance-framework-for-the-government-/id696848/ (accessed 01/08/2026).

26. Natural Resource Governance Institute. Russia: Natural Resource Fund country brief. – New York: NRGI, 2013.

27. Ozigbu J.C., Ezekwe C.I. Economic dilemma of fuel subsidy removal in Nigeria: a focus on the headline inflation // International Journal of Social Science Research and Review. 2025. Vol. 8, № 5. P. 24–34.

28. Raifu I.A., Afolabi J.A. Simulating the inflationary effects of fuel subsidy removal in Nigeria: evidence from a novel approach // Energy Research Letters. 2024. Vol. 5, № 4.

29. Abdullahi M.H., Obi B., Abubakar A.L. Effects of fuel subsidy removal on inflation rate in Nigeria // International Journal of Intellectual Discourse. 2025. Vol. 8, № 2.

30. Mukhamediyev B., Bimendiyeva L., Dauliyeva G., Temerbulatova Z. Unrest in Kazakhstan: economic background and causes // Cogent Economics & Finance. 2023. Vol. 11, № 2. Art. 2263305.

31. Ihsan A., Abriningrum D.E., Sjahrir B.S., Giannozzi S. Indonesia's Fuel Subsidies Reforms. – Washington, D.C.: World Bank, 2024. – (EFI Insight; Macroeconomics, Trade and Investment).

32. Beaton C., Vis-Dunbar D., Wooders P. et al. Indonesia's fuel subsidies: action plan for reform. Geneva: IISD (Global Subsidies Initiative), 2012.

33. Christensen J., Mirkov N., Zhang X. Quantitative easing and the supply of safe assets: evidence from international bond safety premia. Federal Reserve Bank of San Francisco Working Paper 2023–23, 2023.

34. Mota L. The corporate supply of (quasi) safe assets. Working Paper, Columbia University, 2023.

35. Alekyan S.A., Guseva D.D. Application of the budget rule in the Russian Federation // Economy and Business. 2016.

36. Lazaryan S.S., Nikonov I.V., Votinov A.I., Gubkova E.A. International experience in applying budget rules: formation of modern concepts // Financial Journal. 2019. № 5. Pp. 65–80.

37. Ivanova N.G. Fiscal Rules in a Crisis Economy // Finance and Credit. 2009. № 32. Pp. 7–11.

38. Povetkina N.A. Legal Regime and Importance of Sovereign Wealth Funds of the Russian Federation // Journal of Russian Law. 2016. № 6.

39. Chulyukov A.D., Vorotnikov A.M. Comparison of Sovereign Wealth Fund Management Approaches of the Kingdom of Norway and the Russian Federation: Strategies and Development Prospects // Journal of Economic Research. 2022. Vol. 8, № 3. Pp. 70–80.

40. Melnikova T.S. Assessing the Sustainability of the Federal Budget Using the Fiscal Space Methodology // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2024. № 9(1). P. 95–104.

41. Dorofeev, M. L. «Analysis of the Potential of the National Welfare Fund of the Russian Federation for Financing Expanded Pension Programs in the Context of Modern Challenges.» Management. 2025. Vol. 13, № 1. P. 13–23.

42. Chernyavsky, S. V., Chernyavsky, V. S., Pimkina, A. M. «Directions of Rent Research in Modern Economic Science.» Bulletin of Tomsk State University. Economics. 2020. № 50. P. 5–18.

43. Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation. «Rent-Based Economic Policy of the State in the Long-Term Development Strategy of Russia.» Issue 4. Moscow: Federation Council, 2019.

44. Aliyev, B. Kh., Dzhardisov, D. Kh. «The Role of Taxation in Forming the Budget System of the Russian Federation.» Modern Problems of Science and Education. 2015. № 2–3.

Модель оценки влияния инновационных HR-технологий на эффективность деятельности организации

Кудинов Владимир Виталиевич,
аспирант кафедры экономики, менеджмента и информационных технологий, ОЧУ ВО «Московский инновационный университет»
E-mail: 3452211@bk.ru

Карамян Инара Размиковна,
к.э.н., доцент кафедры экономики, менеджмента и информационных технологий, ОЧУ ВО «Московский инновационный университет»
E-mail: iukafmiu@mail.ru

Цель исследования заключается в разработке формализованной модели оценки влияния инновационных HR-технологий на эффективность деятельности организации. Объектом исследования выступают современные организации, внедряющие цифровые решения в сфере управления персоналом, предметом – совокупность взаимосвязей между уровнем использования инновационных HR-технологий, динамикой ключевых HR-метрик и итоговыми производственными и финансовыми результатами. Методологическую основу составляют системный и процессный подходы, факторный анализ, методы нормировки показателей и интегральной оценки. Предложена модель, описывающая эффективность организации как функцию уровня внедрения HR-технологий, изменений в кадровых процессах и затрат на реализацию инноваций. Показано, что рост цифровой зрелости HR-процессов сопровождается улучшением показателей стабильности кадрового состава, скорости адаптации и производительности труда, что находит отражение в интегральном показателе эффективности. Практическая значимость исследования состоит в возможности использования предложенной модели для обоснования управленческих решений по внедрению и масштабированию HR-технологий, а также для оценки результативности реализуемых проектов в области цифровой трансформации управления персоналом.

Ключевые слова: инновации; HR-технологии; эффективность деятельности; цифровизация управления персоналом; интегральная модель.среды, усиления конкуренции, ускорения технологических циклов и необходимости постоянного повышения эффективности деятельности.

Одним из ключевых факторов, определяющих способность организации адаптироваться к изменениям и формировать устойчивые конкурентные преимущества, выступает система управления персоналом. В последние годы наблюдается интенсивное внедрение инновационных HR-технологий, включающих цифровые инструменты подбора, адаптации, оценки, обучения, развития и удержания кадров. Эти технологии формируют новую архитектуру HR-процессов, ориентированную на сокращение транзакционных издержек, повышение точности управленческих решений и увеличение производительности труда.

Несмотря на очевидный рост интереса к цифровизации управления персоналом, существующая научная литература демонстрирует существенный разрыв между описанием отдельных процессных эффектов внедрения HR-технологий и исследованием их интегрального влияния на результаты деятельности организации. Большинство работ концентрируется на оценке локальных показателей – времени подбора, качества адаптации, динамики текучести, – но не связывает их с общими производственными и финансовыми результатами. Кроме того, отсутствует единый концептуальный и методический аппарат, позволяющий рассматривать инновационные HR-технологии как самостоятельный фактор организационной эффективности, обладающий измеримым вкладом.

Дискуссионным остаётся и вопрос о методах оценки влияния HR-технологий. Применяемые в практике организации показатели, как правило, носят описательный характер и не позволяют формализовать причинно-следственные связи между внедрёнными цифровыми решениями и итоговыми результатами деятельности. В научных исследованиях также отсутствует единая модель, учитывающая комплекс факторов: уровень цифровой зрелости HR-процессов, изменения HR-метрик, затраты на внедрение технологий и результативность деятельности организации.

Таким образом, становится актуальной задача создания модели, позволяющей количественно оценить влияние инновационных HR-технологий на эффективность деятельности организации. Такая модель должна обеспечивать интеграцию процессных и результативных показателей, учитывать специфику цифровых HR-инструментов и обеспечивать возможность практического применения в организациях различного масштаба.

Целью настоящего исследования является разработка формализованной модели оценки влияния инновационных HR-технологий на эффективность деятельности организации, позволяющей структурировать факторы влияния, определить релевантные метрики и представить интегральный показатель эффективности как функцию уровня внедрения HR-технологий и результативности кадровых процессов.

Обзор литературы

Исследования, посвящённые влиянию инновационных HR-технологий на эффективность деятельности организаций, сформировали несколько научных направлений, различающихся объектом анализа, уровнем детализации и методологическими подходами. Для формирования модели оценки эффективности необходимо систематизировать эти подходы и выделить ключевые результаты, полученные в научной литературе.

Исследования процессных эффектов цифровизации HR-функций

Первое направление связано с анализом влияния цифровых технологий на отдельные кадровые процессы: подбор, адаптацию, оценку, обучение и развитие персонала. В рамках этих работ рассматриваются следующие эффекты:

– сокращение временных издержек за счёт автоматизации подбора, внедрения алгоритмов первичного скрининга и использования онлайн-платформ;

– повышение точности оценки кандидатов благодаря применению тестирований, систем аналитики поведения и цифровых профилей компетенций;

– ускорение адаптации сотрудников, обеспечиваемое электронными курсами, чат-ботами, системами сопровождения;

– улучшение качества обучения, достигаемое за счёт персонализированных траекторий и применения технологий e-learning и VR/AR-тренажёров.

В большинстве работ фиксируется улучшение процессных HR-метрик – срок подбора персонала, затраты на подбор одного сотрудника, скорости адаптации, качества обучения. Однако анализ ограничивается локальными процессами: влияние этих изменений на итоговые показатели эффективности организации остаётся недостаточно раскрытым.

Оценка экономической результативности организационных инноваций

Второе научное направление концентрируется на вопросах экономической оценки результатов внедрения инноваций в управлении. Здесь рассматриваются различные подходы:

– методы расчёта экономии затрат;

– модели оценки отдачи от инвестиций в управленческие инновации;

– подходы к определению влияния организационных изменений на производительность труда.

Однако большинство исследований:

не выделяет HR-технологии как самостоятельный объект анализа;

основывается на агрегированных финансовых данных, что не позволяет установить прямые причинно-следственные связи;

рассматривает инновации без учёта кадровой специфики и особенностей HR-процессов.

Как результат, эффект HR-технологий в существующих работах либо рассматривается косвенно, либо сводится к оценке затрат, не связываясь с изменением производственных или кадровых показателей.

Модели эффективности организаций и факторы, определяющие результативность

Третье направление включает исследования, посвящённые моделированию эффективности организаций в целом. Наиболее распространёнными факторами выступают:

– производительность труда;

– качество управления;

– организационная культура;

– уровень вовлечённости и лояльности персонала;

– технологическая зрелость процессов.

В ряде работ упоминается влияние HR-подсистемы на эффективность организации, однако:

– цифровые HR-технологии не рассматриваются как отдельная категория;

– отсутствует системное описание механизмов их влияния;

– связи между HR-метриками и результативностью деятельности представлены фрагментарно.

Таким образом, существующие модели эффективности либо не включают HR-технологии, либо учитывают их косвенно, без количественного описания.

Итоги анализа и научный разрыв

Систематизация научных подходов позволяет сделать следующие выводы:

изучены процессные эффекты HR-технологий, но их влияние на итоговые результаты деятельности изучено недостаточно;

разработаны методы экономической оценки инноваций, но они не учитывают специфику HR-процессов и динамику кадровых метрик;

существуют модели эффективности организаций, но они не интегрируют цифровые HR-технологии как самостоятельный фактор;

отсутствует комплексная модель, связывающая уровень внедрения HR-технологий, изменения HR-метрик, затраты на инновации и итоговую эффективность.

Именно этот научный разрыв определяет необходимость разработки формализованной модели оценки влияния инновационных HR-технологий на эффективность деятельности организации.

Методика исследования

Методика исследования направлена на формирование формализованной модели, позволяющей количественно оценить влияние инновационных HR-технологий на эффективность деятельности организации. Логика разработки основывается на последовательном структурировании факторов, формировании системы метрик и построении интегральной модели, отражающей влияние цифровой трансформации HR-процессов на производственные и финансовые результаты.

Исследование включает три взаимосвязанных этапа.

1. Структурирование факторов влияния. На первом этапе формируется система факторов, определяющих влияние HR-технологий на деятельность организации. Для обеспечения целостности анализа факторы сгруппированы в четыре категории.

1.1. Технологические факторы

Отражают уровень цифровой зрелости HR-процессов и степень внедрения инновационных решений. Включают:

– глубину автоматизации кадровых процессов;

– использование алгоритмов для отбора и оценки персонала;

– наличие цифровых платформ для обучения, адаптации и развития;

– уровень интеграции HR-технологий с другими подсистемами организации (ERP, CRM, производственные модули).

1.2. Процессные факторы

Характеризуют изменения в эффективности HR-процессов и включают:

– срок подбора персонала;

– затраты на подбор одного сотрудника;

– скорость адаптации и выхода на плановую производительность;

– текучесть персонала;

– стабильность кадрового состава;

– показатели вовлечённости.

1.3. Ресурсные факторы

Определяют затраты организации на внедрение и эксплуатацию HR-технологий:

– инвестиции в программное обеспечение;

– стоимость интеграции;

– расходы на обучение персонала;

– эксплуатационные затраты.

1.4. Результативные факторы

Отражают итоговые показатели эффективности деятельности организации:

– производительность труда;

– выполнение производственных планов;

– выручка на сотрудника;

– снижение потерь времени;

– финансовые результаты.

Группировка факторов обеспечивает возможность анализа прямых и косвенных механизмов влияния HR-технологий на организационную эффективность (табл. 1).

Таблица 1. Группы факторов, используемые в интегральной модели оценки эффективности

Группа факторов	Содержание	Примеры показателей
Ресурсные	Затраты на внедрение и эксплуатацию	ПО, интеграция, обучение
Технологические	Уровень внедрения цифровых HR-решений	автоматизация подбора, обучение, кадровый учёт
Процессные	Изменения HR-процессов	срок подбора, адаптация, текучесть
Результативные	Итоговая эффективность деятельности	производительность, выручка, выполнение планов

Рис. 1

2. Формирование системы метрик. Второй этап включает определение измеримых показателей, необходимых для построения модели.

2.1. Метрики HR-процессов

Часть метрик описывает кадровые процессы и их динамику:

– срок подбора персонала;

– затраты на найм одного сотрудника;

– скорость адаптации;

– текучесть персонала;

– коэффициент стабильности кадрового состава;

– индекс вовлечённости сотрудников;

– индекс цифровой зрелости HR-процессов.

2.2. Метрики результативности деятельности

Используются показатели, характеризующие влияние HR-изменений на деятельность:

– производительность труда (выработка на человека);

– выручка на сотрудника;

– выполнение планов по объёму продукции или услуг;

– экономия трудозатрат;

– снижение потерь времени.

2.3. Метрики затрат на инновации

Включают:

– капитальные затраты на внедрение технологий;

– операционные расходы;

– расходы на обучение и адаптацию пользователей.

Для обеспечения корректного сравнения показатели нормируются в диапазоне [0; 1].

3. Построение интегральной модели. На заключительном этапе формируется интегральная модель, позволяющая сопоставить уровень внедрения HR-технологий и эффективность деятельности организации.

3.1. Базовое функциональное выражение

Интегральная эффективность представляется в виде функции:

$$E = f(T, P, C, R),$$

где E – интегральная эффективность деятельности организации,
T – уровень внедрения инновационных HR-технологий,
P – изменение процессных HR-показателей,
C – затраты на внедрение и эксплуатацию технологий,
R – производственные и финансовые результаты.

3.2. Нормировка показателей

Для обеспечения возможности агрегирования используется линейная нормировка:

$$X_norm = (X – X_min) / (X_max – X_min).$$

Это позволяет включать показатели разной природы и масштабов в единую модель.

3.3. Алгоритм расчёта интегральной эффективности

– измерение исходных значений HR-метрик до внедрения технологий;

– фиксация динамики показателей после внедрения;

– нормировка значений и определение приростов;

– расчёт изменения интегральной эффективности;

– анализ вклада отдельных компонентов (T, P, R) и оценка влияния затрат (C).

3.4. Интерпретация результата

Результат представляет собой числовую величину, отражающую изменение эффективности организации под воздействием HR-технологий. Это позволяет:

– сравнивать различные технологии;

– оценивать степень их влияния на деятельность;

– принимать обоснованные управленческие решения.

Результаты исследования

Результаты исследования отражают этапы построения модели оценки влияния инновационных HR-технологий на эффективность деятельности организации, а также логику выявления взаимосвязей между уровнем цифровизации HR-процессов, динамикой HR-метрик и итоговой результативностью организации. Полученные результаты представлены в виде выявленных факторов, разработанных метрик, математической формализации модели и выводов о её применимости (табл. 2).

Таблица 2. Динамика ключевых HR-показателей до и после внедрения технологии

Показатель	До внедрения	После внедрения	Изменение
Срок подбора персонала, дни	28	14	–50%
Затраты на подбор одного сотрудника, руб.	23 000	15 000	–35%
Срок адаптации персонала, дни	45	30	–33%
Текучесть персонала, %	18	12	–6 п.п.
Производительность труда, ед./сотр.	100	120	+20%

Примечание: данные являются иллюстративными и используются для демонстрации методики.

Формирование структуры факторов влияния

На основе систематизации научных подходов и анализа практики внедрения HR-технологий сформирована структура факторов, определяющих влияние инноваций на деятельность организации. Выделены четыре группы факторов: технологические, процессные, ресурсные и результативные.

Результаты показывают, что:

– технологические факторы задают уровень цифровой зрелости HR-процессов и определяют потенциал для изменений в кадровой системе;

– процессные факторы отражают непосредственные изменения в HR-процессах и служат промежуточным звеном между технологиями и результативностью;

– ресурсные факторы формируют затраты, связанные с внедрением технологий, и определяют экономическую целесообразность проектов;

– результативные факторы отражают прямой эффект для организации – производительность, выручку, выполнение планов, экономию времени.

Данная структура обеспечивает возможность анализа как прямого, так и косвенного влияния HR-технологий на деятельность организации.

Разработка системы измеримых метрик

В результате проведённого исследования сформирован набор количественных показателей, позволяющих фиксировать изменения, возникающие вследствие внедрения HR-технологий.

Основные результаты. Выделен набор HR-метрик, измеряющих эффективность кадровых процессов: срок подбора персонала, затраты на подбор одного сотрудника, скорость адаптации, коэффициент текучести, коэффициент стабильности кадрового состава, индекс вовлечённости, индекс цифровой зрелости HR-процессов.

Определены показатели результативности деятельности, отражающие влияние кадровых изменений на организацию: производительность труда, выручка на сотрудника, выполнение производственных показателей, снижение трудозатрат.

Разработана система нормировки, позволяющая привести разнородные показатели к сопоставимому виду, что стало необходимым условием построения интегральной модели.

Полученная система метрик обеспечивает основу для количественной оценки взаимосвязи между внедрёнными цифровыми HR-решениями и изменениями в результативности деятельности организации.

Установление функциональной зависимости между HR-технологиями и эффективностью организации

На основании структурированного массива факторов и нормированных метрик разработана интегральная модель, отражающая влияние HR-технологий на эффективность. Модель описывается выражением:

$$E = f(T, P, C, R),$$

где T – уровень внедрения HR-технологий,
P – динамика процессных HR-метрик,
C – затраты на внедрение технологий,
R – результативность деятельности организации.

Основные результаты моделирования:

– выявлена положительная функциональная зависимость между уровнем цифровой зрелости HR-процессов и интегральной эффективностью;

– установлено, что процессные метрики (P) являются промежуточным звеном, через которое HR-технологии воздействуют на результативность;

– доказано, что при прочих равных условиях эффект от внедрения технологий усиливается при снижении затрат (C);

– показано, что изменения в производительности труда и выручке на сотрудника являются наиболее чувствительными индикаторами итоговой эффективности.

Таким образом, модель подтверждает, что внедрение HR-технологий оказывает измеримое влияние на деятельность организации как напрямую, так и через трансформацию кадровых процессов.

Разработка алгоритма практического применения модели

Результатом исследования стало формирование алгоритма использования модели в организациях различного масштаба. Алгоритм включает:

– фиксацию исходного уровня HR-метрик;

– определение уровня внедрения HR-технологий;

– сбор данных о процессных и результативных показателях;

– нормировку показателей;

– расчёт изменения интегральной эффективности;

– оценку вклада каждого компонента и сопоставление с затратами.

Полученный алгоритм является универсальным и может адаптироваться под специфику организации, отрасли и применяемых HR-технологий.

Оценка практической применимости модели

Анализ результатов показывает, что модель может быть использована для:

– обоснования инвестиций в HR-технологии;
– оценки эффективности цифровой трансформации HR-функции;
– выявления узких мест в кадровых процессах;
– сравнения альтернативных HR-решений;
– интеграции кадровой аналитики в стратегическое управление.

Модель обладает высокой гибкостью и может быть адаптирована под различные организационные контексты.

Обсуждение

Разработка модели оценки влияния инновационных HR-технологий на эффективность деятельности организации позволяет по-новому интерпретировать роль цифровизации HR-процессов в контексте организационного развития. Проведённое исследование расширяет существующие научные представления, интегрируя процессные и результативные показатели в единую систему анализа и предлагая формализованный подход к измерению вклада HR-технологий.

Соотнесение результатов исследования с научными подходами

Сравнение полученных результатов с исследованиями, представленными в научной литературе, позволяет выделить несколько ключевых положений.

Во-первых, подтверждается вывод о том, что современные HR-технологии оказывают значимое влияние на эффективность HR-процессов. Это согласуется с работами, фиксирующими снижение срока подбора персонала, повышение качества отбора и улучшение адаптации. Однако, в отличие от большинства таких исследований, настоящая модель показывает, что процессные показатели являются лишь промежуточным механизмом воздействия, а конечный эффект должен измеряться через результаты деятельности организации.

Во-вторых, полученные выводы дополняют исследования, посвящённые экономической эффективности организационных инноваций. Традиционные подходы акцентируют внимание на прямой экономии затрат, тогда как предлагаемая модель показывает необходимость учитывать комплексное влияние инноваций, включая улучшение качества кадровых процессов, снижение потерь времени, повышение производительности и стабилизации кадрового состава.

В-третьих, работа уточняет и расширяет модели эффективности организаций, включающие производительность, финансовые результаты и организационную культуру. В отличие от них, данная модель выделяет HR-технологии как самостоятельный фактор, оказывающий влияние на результативность, что ранее анализировалось фрагментарно.

Таким образом, представленная модель интегрирует три направления исследований и устраняет выявленный научный разрыв: отсутствие формализованной связи между HR-технологиями, динамикой HR-метрик и итоговой эффективностью деятельности.

Интерпретация модели и её вклад в развитие управленческой аналитики

Функциональное представление эффективности организации как E = f(T, P, C, R) позволяет:
– аналитически определить вклад уровня внедрения HR-технологий;
– оценить влияние изменений в HR-процессах (P);
– сопоставить результаты внедрения технологий с затратами (C);
– выявить связь между кадровыми изменениями и производственно-финансовыми результатами (R).

Данный подход обеспечивает возможность перехода от интуитивной оценки эффективности HR-решений к объективной, основанной на данных. Модель способствует развитию HR-аналитики, создавая основу для:
– прогнозирования эффективности цифровых проектов;
– обоснования инвестиций;
– оценки возврата на инвестиции (ROI) в HR-технологии;
– построения сценариев цифровой трансформации.

Практические выводы для организаций

Результаты исследования показывают, что внедрение HR-технологий оказывает:
– прямое влияние на производительность труда, выручку на сотрудника, выполнение планов;
– непрямое влияние – через сокращение времени подбора, ускорение адаптации, снижение текучести и улучшение качества управления персоналом.

Организации могут использовать модель для:
– выбора HR-технологий с максимальным потенциалом эффективности;
– оптимизации кадровых процессов;
– стратегического планирования цифровой трансформации;
– формирования KPI для HR-функции;
– повышения точности управленческих решений.

Ограничения исследования и направления дальнейших работ

Как и любое исследование, предлагаемая модель имеет ряд ограничений.

Во-первых, успешность применения модели зависит от качества исходных данных:
– полноты HR-метрик,
– регулярности их сбора,
– корректности нормировки.

Во-вторых, модель учитывает влияние HR-технологий, но внешние факторы – состояние рынка труда, макроэкономические тенденции, отраслевые особенности – могут усиливать или ослаблять эффект технологии.

В-третьих, модель предполагает линейную нормировку, которая не всегда отражает нелинейный характер процессов адаптации, обучения и развития персонала. В дальнейшем требуется разработка нелинейных функций влияния.

Направления дальнейших исследований включают: углублённый анализ отраслевых различий; разработку моделей прогнозирования эффективности HR-технологий; уточнение весов факторов; интеграцию искусственного интеллекта и машинного обучения для оценок вкладов HR-метрик.

Выводы

Проведённое исследование позволило сформировать концептуальные и методологические основания для оценки влияния инновационных HR-технологий на эффективность деятельности организации. На основе анализа научных подходов, систематизации факторов и разработки интегральной модели сформулированы следующие выводы.

1. Определено, что инновационные HR-технологии являются самостоятельным фактором организационной эффективности.

В отличие от традиционного подхода, рассматривающего HR-функцию как вспомогательную, установлено, что уровень цифровой зрелости HR-процессов оказывает прямое и косвенное влияние на производственные и финансовые показатели деятельности организации.

2. Сформирована структурированная система факторов влияния, включающая технологические, процессные, ресурсные и результативные компоненты. Такая группировка обеспечивает целостное понимание механизмов воздействия HR-технологий на деятельность организации.

3. Разработан комплекс измеримых метрик, позволяющий фиксировать изменения в HR-процессах и результативных показателях деятельности. Метрики обеспечивают возможность количественного анализа и сопоставления данных, необходимых для оценки эффективности инноваций.

4. Построена интегральная модель эффективности, представляющая результат деятельности организации в виде функции от уровня внедрения HR-технологий, динамики HR-процессов, затрат на инновации и итоговой результативности. Модель обеспечивает формализованное описание влияния HR-технологий и позволяет интерпретировать изменения в эффективности на основе нормированных данных.

5. Установлена функциональная зависимость между внедрением HR-технологий и эффективностью деятельности организации.

Показано, что улучшение процессных HR-метрик (P) выступает ключевым промежуточным механизмом, через который цифровые решения воздействуют на производительность труда, выручку на сотрудника и выполнение производственных планов.

6. Разработан алгоритм практического применения модели, включающий сбор данных, нормировку показателей, расчёт интегральной эффективности и анализ вклада факторов. Алгоритм обладает универсальностью и может быть адаптирован для организаций различных масштабов и отраслей.

7. Подтверждена практическая значимость предложенной модели.

Она может использоваться организациями для принятия управленческих решений о внедрении и масштабировании HR-технологий, оценки экономической целесообразности цифровых проектов, оптимизации кадровых процессов и разработки стратегии цифровой трансформации.

8. Определены ограничения исследования, связанные с качеством исходных данных, линейностью нормировки и частичным учётом внешних факторов. Указаны направления дальнейших исследований, включая развитие нелинейных моделей, уточнение весов факторов и анализ отраслевой специфики.

Литература

1. Кибанов А. Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В. Управление персоналом организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 695 с.
2. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика: учебник для бакалавров. – М.: Юрайт, 2014. – 381 с.
3. Одегов Ю. Г., Руденко Г.Г. Экономика труда: учебник и практикум. – М.: Юрайт, 2017. – 423 с.
4. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: учебник. – СПб.: Питер, 2008. – 448 с.
5. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2001. – 496 с.
6. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 416 с.
7. Носырева И. Г., Белобородова Н.А. Инновационные технологии в управлении персоналом: опыт применения // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 2. – С. 547–560.
8. Захаров Д. К., Каштанова Е.В. Цифровизация управления персоналом: российская и зарубежная практика // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2022. – Т. 11, № 1. – С. 42–46.
9. Доклад НИУ ВШЭ. Цифровизация управления персоналом в организациях. – М., 2023.
10. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Цифровые технологии в управлении трудовыми ресурсами: аналитический обзор. – М., 2022.

A MODEL FOR ASSESSING THE IMPACT OF INNOVATIVE HR TECHNOLOGIES ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Kudinov V.V., Karamyan I.R.
Moscow Innovation University

The purpose of this study is to develop a formalized model for assessing the impact of innovative HR technologies on organizational performance. The study focuses on modern organizations implementing digital solutions in HR management. The research focus is on the relationships between the level of adoption of innovative HR technologies, the dynamics of key HR metrics, and the final production and financial results. The methodological framework is based on systems and process approaches, factor analysis, indicator normalization, and integrated assessment methods. A model is proposed that describes organizational performance as a function of the level of HR technology adoption, changes in HR processes, and the costs of implementing innovations. It is shown that the increasing digital maturity of HR processes is accompanied by improved indicators of staff stability, adaptation speed, and labor productivity, which are reflected in the integrated performance indicator. The practical significance of the study lies in the potential use of the proposed model to substantiate management decisions on the implementation and scaling of HR technologies, as well as to evaluate the effectiveness of ongoing projects in the field of digital transformation of HR management.

Keywords: Innovation; HR technologies; performance; digitalization of HR management; integrated model

References

1. 1. Kibanov A. Ya., Batkaeva I.A., Ivanovskaya L.V. Human Resource Management in an Organization: textbook. Moscow: INFRA-M, 2024. 695 p.
2. Bazarov T. Yu. Psychology of Human Resource Management. Theory and Practice: textbook for bachelors. Moscow: Yurait, 2014. 381 p.
3. Odegov Yu. G., Rudenko G.G. Labor Economics: textbook and workshop. Moscow: Yurait, 2017. 423 p.
4. Fatkhutdinov R.A. Innovative Management: textbook. St. Petersburg: Piter, 2008. 448 p.
5. Vesnin V.R. Practical Personnel Management: a handbook on personnel work. – Moscow: Yurist, 2001. – 496 p.
6. Gershun A., Gorsky M. Balanced Management Technologies. – Moscow: Olimp-Business, 2006. – 416 p.
7. Nosyreva I.G., Beloborodova N.A. Innovative Technologies in HR Management: Application Experience // Leadership and Management. – 2023. – Vol. 10, No. 2. – Pp. 547–560.
8. Zakharov D.K., Kashtanova E.V. Digitalization of HR Management: Russian and Foreign Practice // Personnel and Intellectual Resource Management in Russia. – 2022. – Vol. 11, No. 1. – Pp. 42–46.
9. HSE Report. Digitalization of HR Management in Organizations. Moscow, 2023.
10. Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation. Digital Technologies in Human Resources Management: An Analytical Review. Moscow, 2022.

Совершенствование методики расчета платы за негативное воздействие на окружающую природную среду при прямом сбросе сточных вод в водные объекты

Купрякова Анастасия Владимировна,
ассистент кафедры Менеджмента и инноваций, Санкт-Петербургский государственный экономический университет
E-mail: kupryakova.a@unecon.ru

Статья посвящена исследованию механизма исчисления платежей за негативное воздействие на окружающую среду (НВОС), производимое промышленными предприятиями. Рассматриваются ключевые функции и разновидности таких платежей, особое внимание уделено плате негативное воздействие на водные ресурсы и экосистемы. Автор подробно анализирует эффективность действующего механизма в региональном разрезе, выявляя определяющие его факторы. Предложены рекомендации по совершенствованию алгоритма расчетов путем введения двух новых поправочных коэффициентов: класс опасности веществ в составе сбрасываемых сточных вод и сезонность их сброса. Заключение статьи подчеркивает значимость предложенных мер для повышения точности оценки негативного воздействия промышленности на регион.

Ключевые слова: плата за негативное воздействие на окружающую среду, водные ресурсы, экосистемы региона, промышленные предприятия, устойчивое развитие региона

Устойчивое развитие регионов в современных условиях приобретает особую актуальность и значение, поскольку оно предполагает комплексный учет промышленно-экономической эффективности, социальной обеспеченности и экологической безопасности территорий. Однако, в рамках регионального развития экологическим аспектам концепции уделяют недостаточно внимания на текущий момент.

Ведущую роль среди факторов, негативно воздействующих на природную окружающую среду, играют промышленные предприятия, осуществляющие выбросы вредных веществ в атмосферный воздух, сброс загрязнённых сточных вод и оказывающие прочие неблагоприятные эффекты [2,4]. Особенное внимание следует уделять состоянию водных экосистем, обеспечивающих поддержание и качество жизнедеятельности населения. Это обусловливает необходимость внедрения механизмов, направленных на стимулирование предприятий к внедрению водоохранных технологий с целью снижения антропогенного воздействия на водные экосистемы регионов. Одним из эффективных инструментов реализации данной цели выступает институт платы за негативное воздействие на окружающую среду.

Сущность данного механизма заключается в том, что предприятия, осуществляющие деятельность, связанную с загрязнением окружающей среды, обязаны уплачивать взносы, величина которых зависит от объема и характера выбросов и отходов. Размер платежа рассчитывается исходя из нормативов и коэффициентов, учитывающих степень воздействия на окружающую среду, а также меру превышения установленных лимитов. Предприятия, стремящиеся к снижению платы за негативное воздействие, будут заинтересованы в замене устаревших технологий, улучшении производственных процессов и внедрении современных систем управления экологизацией производства. В результате снижается нагрузка на окружающую среду, улучшается экологическая обстановка и уменьшается объем загрязняющих выбросов.

Под платой за негативное воздействие на окружающую среду (НВОС) подразумевается обязательный платеж, которое государство взымает с юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за выбросы загрязняющих веществ, сброс сточных вод, размещение отходов производства и потребления, шум, вибрацию, электромагнитные излучения и прочие виды негативного воздействия на природные экосистемы [7]. Её ключевые функции представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Функции платы за НВОС

Важнейшей из функций является компенсаторная, направленная на возмещение затрат, связанных с восстановлением нарушенных компонентов окружающей среды вследствие производственной деятельности.

Регулятивная функция проявляется в установлении предельных уровней воздействия на природные объекты и контроле соблюдения соответствующих нормативов.

Предупредительная функция реализуется путем создания условий, стимулирующих переход предприятий на ресурсосберегающие и экологически чистые технологии, минимизирующие объемы выбросов и отходов.

Контрольная функция подразумевает мониторинг исполнения требований законодательства и проверку правильности начисления и уплаты обязательных платежей.

Информационная функция состоит в обеспечении прозрачности данных о фактах нарушения природоохранительного режима и информировании общественности о масштабах экологических рисков.

Экономическая функция связана с использованием денежных поступлений от сборов на финансирование мероприятий по охране окружающей среды и восстановлению нарушенного природного равновесия.

Наконец, социальная функция выражается в защите здоровья и благополучия населения, проживающего в зонах интенсивного промышленного освоения территории.

Плата взымается за три основных вида негативного воздействия на окружающую среду [10]:

– выбросы загрязняющих веществ стационарными источниками в атмосферный воздух;

– сбросы загрязняющих веществ в водные объекты;

– хранение, захоронение отходов производства и потребления.

Важная составляющая платы за воздействие на окружающую среду – плата за негативное воздействие на водные ресурсы и экосистемы. Она взымается с предприятия в следующих случаях:

– превышение нормативов сбрасываемых сточных вод, установленных соответствующими санитарно-эпидемиологическими нормами и правилами;

– осуществление сброса сточных вод без специального разрешения, выданного уполномоченными органами государственной власти;

– снижение качества воды в водном объекте ниже установленных санитарных нормативов, несмотря на наличие лицензии на сброс;

– несоблюдение сроков устранения выявленных нарушений и предписаний органов контроля;

– факты самовольного строительства сооружений и устройств для сброса сточных вод, минуя согласование с компетентными органами.

Взимание платы за негативное воздействие на водные ресурсы и экосистемы имеет многослойный эффект для регионального развития. Он проявляется в аспектах, представленных на рисунке 2.



Рис. 2. Элементы эффективности механизма платы за негативное воздействие на водные ресурсы и экосистемы

С точки зрения экономики, указанный инструмент стимулирует предприятия к внедрению ресурсосберегающих технологий и модернизации производственных мощностей, что повышает конкурентоспособность бизнеса [7]. Финансовая выгода достигается за счет экономии расходов на очистку воды и уменьшения объемов платежей за загрязнение.

Экологические преимущества включают улучшение качества водных ресурсов благодаря инвестициям, осуществляемым за счет собранных средств, в проекты восстановления экосистем и модернизации инфраструктурных объектов водоочистки. Помимо этого, усиливается защита водоемов от дальнейшего ухудшения их состояния.

Социальный эффект выражен ростом осознания значимости охраны окружающей среды как среди руководителей предприятий, так и среди населения, формирующим новый подход к рациональному использованию природных ресурсов и привлечением общественного внимания к вопросам защиты экосистем.

Размер платы за негативное воздействие предприятий на водные ресурсы и экосистемы формируется под влиянием совокупности взаимосвязанных факторов, обусловленных как внутренними характеристиками хозяйствующего субъекта, так и внешними условиями, характерными для региона. Они представлены на рисунке 3.

Среди внутренних факторов выделяется объем и характер отходов производства, непосредственно влияющих на величину загрязняющего воздействия. Технологический тип используемого оборудования и наличие современных очистных сооружений определяют способность минимизировать экологический ущерб. Политика ресурсосбережения и повышение энергоэффективности способствуют сокращению объемов потребляемых ресурсов и сниженных эмиссий загрязняющих веществ. Реализация стратегических подходов экологического менеджмента позволяет предприятию интегрироваться в процессы охраны окружающей среды. Организация внутренней структуры и корпоративная культура влияют на готовность персонала соблюдать нормы экологической ответственности.



Рис. 3. Факторы, влияющие на формирование платы за негативное воздействие предприятия на водные ресурсы и экосистемы региона

Внешняя среда включает природные характеристики региона, определяющие уязвимость водных экосистем перед негативным воздействием. Климатические условия оказывают влияние на интенсивность образования осадков и скорость естественного очищения водоемов. Правовая база и регулирование устанавливают порядок расчета платы и санкций за нарушение нормативных показателей. Система региональных контролирующих органов и мониторинговых служб влияет на точность учета и своевременность выявления нарушений. Уровень промышленной концентрации и социально-экономическое положение региона формируют общий фон интенсивности негативного воздействия. Ожидания местного сообщества задают ориентиры экологической сознательности предприятий и приоритеты природоохранной деятельности.

Существует несколько видов платы за НВОС по части водных ресурсов:

1. Нормативная плата (при сбросах/выбросах в пределах норматива). Этот вид уплаты регламентируется федеральными нормами и рассчитывается исходя из утвержденных государственных нормативов предельно допустимой концентрации (ПДК) загрязняющих веществ в сточных водах и атмосфере.

2. Лимитная плата (при сбросах/выбросах в пределах лимита). Данный вид выплаты предусмотрен в тех ситуациях, когда превышены установленные федеральным законом нормативы ПДК, однако сохраняется договорённость с органами исполнительной власти об установлении временного ограничения на увеличение количественного показателя загрязнения.

3. Сверхлимитная плата (при сбросах/выбросах, превышающих лимит). Особую категорию представляют сверхнормативные и внелимитные загрязнения, зафиксированные государственными инспекторами и свидетельствующие о несоблюдении предприятием ранее оговорённого временного разрешения на повышенные выбросы.

Методика расчета НВОС по части водных ресурсов состоит из двух основных этапов. Первоначальным этапом методики является идентификация типа загрязняющих веществ, выделяемых промышленными объектами в процессе своей деятельности, и проведение подробного исследования химического состава сточных вод, сбрасываемых в водные объекты. Эта процедура выполняется с использованием сертифицированного лабораторного оборудования и признанных методик пробоотбора и анализа.

Дополнительно на данном этапе проводится расчёт абсолютных значений масс загрязняющих веществ, определяемых путем умножения среднемесячной концентрации конкретного компонента на объем водоотведения, зарегистрированный за отчётный период. Эта величина выражается в тоннах или килограммах и используется для последующей интеграции в формулу расчета платы.

После завершения первого этапа начинается второй этап, заключающийся в непосредственной калькуляции суммы обязательной платы за нанесение вреда водным ресурсам и экосистемам. Данный этап реализуется на основании следующих формул:

$$Побщ = Пн + Пл + Псв, \quad (1)$$

где: Побщ – плата за НВОС по части водных ресурсов;

Пн – плата в пределах норматива;

Пл – плата в пределах лимита;

Псв – плата в пределах сверхлимита.

$$Пн = \sum Мні \times СТі , \quad (2)$$

где: Мні – масса і-го вещества в пределах норматива;

СТі – ставка платы і-того вещества.

$$Пл = \sum 5 \times Млі \times СТі , \quad (3)$$

где: Млі – масса і-го вещества в пределах лимита;

СТі – ставка платы і-того вещества.

$$Псв = \sum 25 \times Мсвлі \times СТі , \quad (4)$$

где: Мсвлі – масса і-го вещества сверхлимита;

СТі – ставка платы і-того вещества.

Итоговая сумма, подлежащая оплате, определяется суммарным результатом, складывающимся из произведений отдельных составляющих формулы. Полученные от плательщиков денежные средства распределяются по различным направлениям, в зависимости от специфики субъекта федерации и характера самого воздействия.

Используемая методика расчета платы за НВОС по части водных ресурсов нуждается в корректировке, так как не учитывает такие важные параметры, как класс опасности загрязняющих веществ, сбрасываемых в водные объекты, и сезонность сброса загрязняющих веществ, отражающую дополнительную нагрузку на экосистемы в определенные месяцы.

Согласно современным представлениям о классификации химических соединений, загрязняющие вещества принято разделять на классы опасности, соответствующие различным степеням потенциального риска для живых организмов и целостности экосистем. Отнесение веществ к первому классу опасности свидетельствует о чрезвычайно высоком риске, тогда как четвертый класс означает минимальный риск. Игнорирование классов опасности загрязняющих веществ искажает представление о реальной нагрузке на водные ресурсы и негативно сказывается на точности подсчета итоговых платежей. Так, одна тонна химиката первой категории опасности должна оказывать гораздо более дестабилизирующее воздействие на систему, чем аналогичный объем субстанции четвертого класса. Соответственно, введение в расчетную формулу специальной весовой шкалы, учитывающей класс опасности, повысило бы реалистичность оценки ущерба и обоснованность принимаемых административных решений. В таблице 1 представлены значения поправочных класса опасности вещества.

Таблица 1. Коэффициенты класса опасности вещества

Класс опасности	Характеристика	Значение коэффициента
I	Особо опасные вещества	4
II	Высокая опасность веществ	3
III	Умеренная опасность веществ	2
IV	Низкая опасность веществ	1

Водные экосистемы демонстрируют значительные колебания чувствительности к внешнему вмешательству в течение календарного года. В частности, зимний период традиционно считается периодом низкой устойчивости большинства водных сообществ, поскольку низкая температура, ледяной покров и замедление жизненных процессов делают их особенно восприимчивыми к агрессивным веществам. Весенне-летний цикл напротив демонстрирует признаки активного роста и регенерации, увеличивая адаптационный потенциал водных организмов.

Предложение включить сезонный показатель в формулу расчета платы позволило бы сделать механизм более чувствительным к особенностям динамики поведения экосистем и учитывать неравномерность распределения антропогенной нагрузки.

Для коэффициента сезонности сброса сточных вод используется следующая формула:

$$kc = 1 + CV, \quad (5)$$

где: CV – коэффициент вариации (отношение стандартного отклонения месячного показателя сброса сточных вод к среднему за год).

Данный коэффициент поможет определить, насколько неравномерно происходит сброс сточных вод предприятием за год. Чем выше этот коэффициент, тем сильнее проявляется сезонность в сбросах. В таблице 2 представлена градация данного коэффициента.

Таким образом, итоговая формула расчета платы за НВОС по части водных ресурсов будет представлять следующий вид:

$$Побщ = \sum кові \times (Пні + Плі + Псві) \times kc, \quad (6)$$

Таблица 2. Интерпретация коэффициента сезонности сброса сточных вод

Значение коэффициента	Характеристика
k<= 1,3	Практически равномерное распределение сброса сточных вод по месяцам, слабая сезонность
1,3 < k <= 1,5	Умеренно выраженная сезонность, небольшие колебания в объемах сброса
1,5 < k <=1,8	Значительная сезонность, ощутимое расхождение между минимальным и максимальным месяцами
1,8< k	Очень высокая сезонность, сильные колебания объема сброса

Использование данной усовершенствованной методики подразумевает, что сумма обязательных выплат непосредственно зависит от массы и химического состава сбрасываемых загрязняющих веществ, а также от уровня исполнения законодательных стандартов и сезонных колебаний сброса сточных вод.

Использование представленной методики позволяет эффективно управлять финансовыми последствиями воздействия промышленности на водные экосистемы. Её реализация образует экономический механизм, создающий положительные инструменты стимулирования для увеличения производительности предприятий, улучшения экологической ситуации и сохранения запасов пресноводных ресурсов региона. Значительная финансовая нагрузка за нанесённый природе ущерб выступает мощным рычагом для перехода на ресурсосберегающее производство и обновления устаревшей инфраструктуры водоотведения.

Постоянный контроль за экологическим состоянием производств и стабильность производственных процессов занимают центральное место в стратегии сокращения расходов на штрафы.

Дальнейшее развитие научных исследований в данном направлении откроет путь к созданию эффективного инструментария, обеспечивающего ответственный подход к решению эколого-экономических проблем в регионе.

Плата за негативное воздействие на окружающую среду по части водных ресурсов и экосистем представляет собой эффективный инструмент стимулирования внедрения водоохранных технологий на промышленных предприятиях. Величина данной выплаты напрямую коррелирует с уровнем экологического ущерба, причиняемого производственным комплексом, и соответственно определяет размер финансовых обязательств предприятия перед государством. Предлагаемая усовершенствованная методика расчета платы за НВОС применительно к водным ресурсам и экосистемам позволяет более точно и справедливо оценить реальную степень воздействия предприятия на водные объекты, принимая во внимание качественный состав сбрасываемых сточных вод и равномерность их сброса в течение календарного года.

Литература

1. Федеральный закон от 10.01.2002 № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды».
2. Обзор состояния и загрязнения окружающей среды в Российской Федерации за 2025 год / Росгидромет. М. – 2025. – 215 с.
3. Алексеева, Е.А. Управление экологическими рисками предприятий // Экология производства. – 2021. – № 10. – С. 74–100.
4. Артемьев, В.Б., Руденко, Ю.Ф., Левин, С.Е., Курпатов, О.В., Сенаторов, М.Ю. Комплексный мониторинг и управление производственными процессами и контроль промышленной и экологической безопасности опасных производственных объектов. Часть 3. Методы анализа риска промышленной и экологической безопасности // Уголь. – 2024. – № 12. – С. 34–40.
5. Барсегян, Н.В., Шинкевич, А.И., Галимулина, Ф.Ф. Роль природоподобных технологий в реализации устойчивого развития промышленных систем // Экономика промышленности. – 2025. – Т. 18. № 4. – С. 486–498.
6. Березнев, С.В., Куманеева, М.К. Устойчивое развитие промышленного региона: социально-экономические и пространственные аспекты / монография // – М.: Профессор. – 2015. – 182 с.
7. Кирильчук, И.О. Подходы к совершенствованию расчета платы за негативное воздействие на окружающую среду // НК. – 2019. – № 1. – С. 114–137.
8. Никулин, Д.С., Тарасова, Т.В. Основные направления развития экологизации промышленного производства // StudNet. – 2020. – Т. 3, № . 12. – С. 241–250.

9. Пилова, Ф.И. Проблемы устойчивого развития экономики региона // Известия Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им. В.М. Кокова. – 2021. – № 2 (32). – С. 132–136.

10. Федеральная служба по надзору в сфере природопользования [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://rpn.gov.ru/ (дата обращения: 12.09.2025).

IMPROVING THE METHODOLOGY FOR CALCULATING FEES FOR THE NEGATIVE IMPACT ON THE ENVIRONMENT DUE TO DIRECT DISCHARGE OF WASTEWATER INTO WATER BODIES

Kupryakova A.V.
St. Petersburg State University of Economics

This article examines the mechanism for calculating payments for negative environmental impacts (NEIs) caused by industrial enterprises. The key functions and types of such payments are examined, with particular attention paid to payments for negative impacts on water resources and ecosystems. The author provides a detailed analysis of the effectiveness of the current mechanism at a regional level, identifying the factors that determine it. Recommendations are proposed for improving the calculation algorithm by introducing two new correction factors: the hazard class of substances in the discharged wastewater and the seasonality of its discharge. The article's conclusion emphasizes the importance of the proposed measures for improving the accuracy of assessing the negative impact of industry on the region.

Keywords: payment for negative impact on the environment, water resources, regional ecosystems, industrial enterprises, sustainable development of the region

References

1. Federal Law of 10.01.2002 No. 7-FZ "On Environmental Protection".

2. Review of the State and Pollution of the Environment in the Russian Federation for 2025 / Roshydromet. Moscow. – 2025. – 215 p.

3. Alekseeva, E.A. Environmental Risk Management of Enterprises // Production Ecology. – 2021. – No. 10. – P. 74–100.

4. Artemyev, V.B., Rudenko, Yu.F., Levin, S.E., Kurpatov, O.V., Senatorov, M. Yu. Integrated Monitoring and Management of Production Processes and Control of Industrial and Environmental Safety of Hazardous Industrial Facilities. Part 3. Methods of Industrial and Environmental Safety Risk Analysis // Coal. – 2024. – No. 12. – P. 34–40.

5. Barsegyan, N.V., Shinkevich, A.I., Galimulina, F.F. The Role of Nature-Like Technologies in the Implementation of Sustainable Development of Industrial Systems // Industrial Economics. – 2025. – Vol. 18. No. 4. – P. 486–498.

6. Bereznev, S.V., Kumaneeva, M.K. Sustainable Development of an Industrial Region: Socio-Economic and Spatial Aspects / Monograph // – Moscow: Professor. – 2015. – 182 p.

7. Kirilchuk, I.O. Approaches to Improving the Calculation of Payments for Negative Impact on the Environment // NK. – 2019. – No. 1. – P. 114–137.

8. Nikulin, D.S., Tarasova, T.V. Main Directions of Development of Industrial Production Greening // StudNet. – 2020. – Vol. 3, No. 12. – Pp. 241–250.

9. Pilova, F.I. Problems of Sustainable Development of the Regional Economy // Bulletin of the Kabardino-Balkarian State Agrarian University named after V.M. Kokov. – 2021. – No. 2 (32). – Pp. 132–136.

10. Federal Service for Supervision of Natural Resources [Electronic resource]. Access mode: https://rpn.gov.ru/ (accessed: 12.09.2025).

Циркулярные модели обращения с отходами в дискурсе обеспечения национальной экономической безопасности

Курбатова Анна Игоревна,
доцент Института экологии Российского университета дружбы народов им. Патриса Лумумбы
E-mail: Kurbatova-ai@rudn.ru

В статье рассматривается вопрос взаимосвязи между внедрением циркулярных моделей обращения с отходами и экономической безопасностью на микро– и макроуровне экономического развития. Определено, что концепция экономики замкнутого цикла является потенциальным механизмом обеспечения экономической безопасности за счет минимизации рисков для ресурсной безопасности, энергетической безопасности и безопасности человеческого капитала. Автором показано, что внедрение циркулярных моделей на микроуровне способствует достижению высоких показателей циркуляризации на мезо– и макроуровнях экономики. Предложена интерпретация циркулярных моделей ReSOLVE, предложенная McKinsey, с позиции ресурсно-ориентированного подхода.

Ключевые слова: экономическая безопасность, циркулярные модели, обращение с отходами

Введение

Циркулярная экономика воспринимается как потенциальный механизм повышения экономической безопасности государства за счёт снижения зависимости от ограниченных природных ресурсов и смягчения экологических и экономических рисков. Настоящее исследование ставит целью обосновать методологическую рамку, которая интегрирует анализ существующих циркулярных моделей обращения с отходами, чтобы объективно оценивать их воздействие на устойчивость национальной экономической системы, включая энергетическую безопасность и человеческий капитал.

Ресурсно-ориентированный подход подразумевает замкнутый поток материалов, энергии и отходов, что может быть достигнуто за счет повторного использования на уровне продукта (ремонт или восстановление), на уровне компонентов (повторное использование в производстве) и на уровне материала (рециркуляция) [1]. Критериями эффективности внедрения экономки замкнутого цикла именно в рамках такого подхода являются природоемкость и ресурсная продуктивность (повышение эффективности использования природного капитала на макроуровне) [2].

Циркулярные решения в рамках ресурсно-ориентированной концепции обладают потенциалом значительно снизить риски для экономической безопасности, включая энергетическую безопасность и безопасность человеческого капитала, если они сопровождаются надлежащей регуляторной рамкой, прозрачной методологией оценки рисков и активной политикой в области охраны окружающей среды и здравоохранения. Согласно [3], экономика замкнутого цикла – это система регенерации, в которой значительно сокращаются потоки ресурсов, нацеленная на долгосрочные проекты с акцентом на стратегии технического обслуживания, ремонта, повторного использования и рециркуляции. Кроме того, циркулярная экономика может способствовать долгосрочной поддержке развития, отделяя экономический рост от негативных последствий, связанных с истощением и деградацией окружающей среды, что приводит к достижению абсолютного ресурсного декаплинга [4,5]. Обеспечение экономической безопасности государства выражается в ресурсной независимости, высоким индексом энергетической трилемы и обеспечением безопасности человеческого капитала, что может быть достигнуто усилением циркулярности в секторах экономики. Циркулярная экономика, и как следствие ресурсная устойчивость формируют базис для снижения зависимости от импорта, повышения устойчивости цепочек поставок, энергоэффективноости, а также развития «зеленого» сектора и инноваций, что укрепляет человеческий капитал и здоровье населения. Циркулярная экономика представляет другое видение на роль природного капитала и экосистемных услуг, интернализацию отрицательных и положительных экстерналий, связанных с природой, «тиранию дисконтирования» [6].

Внедрение циркулярных практик обеспечивают минимизацию угроз ресурсной безопасности, таких как амортизация природных ресурсов, высокая зависимость от импорта технологий и сырья, технологическая отсталость, а также геополитические риски (санкции, военные конфликты). Повышенный спрос и неравномерная аллокация природных ресурсов также способствуют росту экономических издержек, что является прямым вызовом для экономической безопасности страны. С точки зрения обеспечения экономической безопасности – сырьевая специализация страны также угроза, своего рода «сырьевое проклятье», поскольку она делает экономику государства крайне уязвимой к внешним рискам, в первую очередь – к рискам, обусловленными волатильностью цен на сырье на мировых рынках [7]. Согласно исследованию [8] при возникновении угроз ресурсной безопасности существует несколько возможных способов реагирования, включающих в себя расширение и трансформацию системы. Расширение системы предполагает увеличение поставок и накопление ресурсов для создания стратегического резерва, а трансформация системы может подменять ресурсы в случае их нехватки и внедрять модели циркулярной экономики.

Циркулярные модели

Циркулярные модели отличаются от традиционных тем, что они концентрируются на создании ценности для более широкого круга стейк-

холдеров и учитывают выгоды с точки зрения общества и окружающей среды. Их целью является максимально долгое сохранение ресурсов в ресурсном цикле, а также замена дефицитных ресурсов полностью возобновляемыми, перерабатываемыми или биоразлагаемыми [9]. Без массового принятия циркулярных моделей на микроуровне отсутствует возможность достижения высоких показателей циркуляризации на мезо– и макроуровнях экономики.

Циркулярные бизнес-модели [10] – это обобщающий термин для самых разных бизнес-моделей, которые стремятся к: использованию меньшего количества материалов и ресурсов для производства продуктов и/или услуг; продлению срока службы существующих продуктов и/или услуг путем ремонта и восстановления; завершению жизненного цикла продуктов путем переработки извлекая выгоду из остаточной стоимости продуктов и материалов [11] (**рис**. 1).

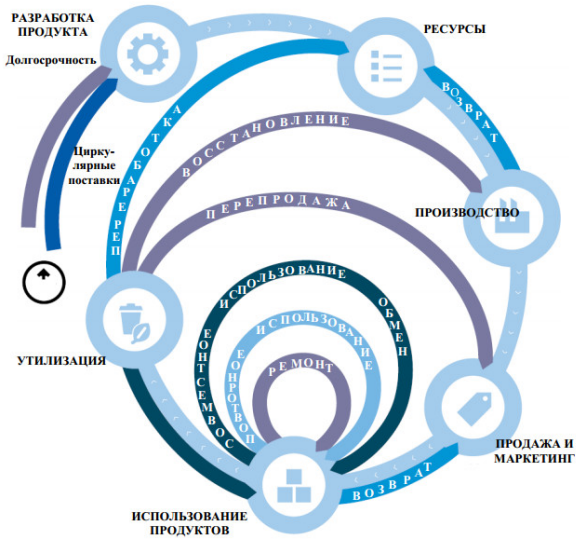


Рис. 1. Пять бизнес-моделей в циркулярной экономике [11]

(*Источник*. Рисунок составлен по данным Accenture, 2014)

Отметим, что при выборе способов возврата ресурсов в систему критически важным критерием является эмерджентность – то есть сохранение энергии, заключённой в ресурсах при продлении их срока службы. Согласно законам термодинамики, чем меньше цикл, тем меньше энергии требуется для восстановления продукта. Важно, что «чем меньше цикл, тем он прибыльнее», что означает, что стратегии, ориентированные на использование ресурсов, позволяют получить больше ценности по сравнению с другими подходами, поскольку они предполагают более активное вовлечение рабочей силы [12]. Таким образом, циклические стратегии следует выбирать с учётом существующих условий использования ресурсов и рабочей силы, стремясь к максимально эффективному применению ресурсов.

Согласно классификации ReSOLVE, предложенная McKinsey [13] циркулярные модели можно отнести к 6 инициативам иди функционалу: восстановление, оптимизация, замещение, зацикливание, виртуализация, взаимодействие.

Согласно Mckinsey [13], восстановительные/регенеративные системы (RE) направлены на “регенерацию, сохранение и восстановление качества природных и промышленных экосистем и возврат восстановленных ресурсов в биосферу и техносферу для обновления сырья”. В рамках данной инициативы применяются циркулярные модели, направленные на развитие потенциала ВИЭ (например, энергетическая утилизация отходов), повышение производительности и энергоэффективности, сокращение добычи первичного сырья, повышение вовлечения отходов в ресурсный цикл. Применение принципа замкнутого цикла в рамках циркулярной экономики может способствовать энергетической безопасности за счёт создания локальных источников энергии и снижения зависимости от ископаемых топлив. Генерация электроэнергии и тепла из отходов, получение биотоплива. Органические отходы быть конвертированы в биотопливо второго поколения, включая биогаз, биодизель, биоэтанол. В совокупности данные решения позволяют заменить ископаемое топливо и тем самым повысить энергетическую безопасность. Замкнутые циклы в энергетических системах дополнительно включают «замедляющие циклы» – хранение и повторное использование излишков энергии, а также продление срока службы оборудования. Концепция «сужения контуров» относится к снижению потребления энергии за счёт повышения энергоэффективности и отказа от ненужного энергопотребления. Следовательно, циркулярные подходы могут снижать общий спрос на энергию и способствовать более устойчивой энергетической безопасности [8].

Вовлечению отходов в ресурсный цикл возможно благодаря экодизайну продукции, позволяющим внедрить принципы циркулярности еще на этапе проектирования [14]. Нерациональный дизайн может стать препятствием для длительного использования продукта, для переработки и рекуперации материалов с сохранением их качества [15].

Взаимодействие (S) во многом выступает синтезом циркулярной и шеринговой экономик [16]. Экономика совместного использования основана на принципе максимизации полезности активов и других совместно используемых ресурсов посредством их сдачи в аренду, кредитования, обмена, бартера и безвозмездной передачи, чтобы избежать их простоя. Экономика совместного использования предоставляет организациям и частным лицам возможность использовать неиспользованную социальную, экономическую и экологическую ценность своих недостаточно используемых активов и других совместно используемых ресурсов для повышения эффективности использования ресурсов. [16], таким образом продлевается срок службы изделий, а их стоимость и полезность эксплуатируются полностью.

Оптимизация (O) представляет собой использование таких инновационных технологий и практик, которые приведут к повышению конкурентоспособности, энерго– и ресурсоэффективности, а также улучшению экологических показателей. Технологии четвертой промышленной революции позволяют оптимизировать использование ресурсов и создают новые возможности для внедрения экономики замкнутого цикла [16].

Зацикливание (L) представляет собой повторное использование материалов. В основе описанного подхода лежит стратегия обратного цикла (СОЦ), включающая 10 принципов (10R): отказ (Refuse), переосмысление (Rethink), сокращение (Reduce), вторичное использование (Reuse), ремонт (Repair), восстановление (Refurbish), модернизация (Remanufacture), переназначение (Repurpose), переработка (Recycle) и извлечение (Recover) [17].

В циркулярной модели «зацикливание» важное место отводится обратной логистики (созданию цепочек сбора отходов), которая решает проблемы инфраструктурных разрывов. Отметим, что создание промышленных симбиозов также является частью стратегии «зацикливание», так как концепция промышленного симбиоза играет ключевую роль в реализации принципов экономики замкнутого цикла, способствуя эффективному использованию ресурсов и снижению отходов в производстве. Взаимодействие предприятий разных отраслей, основанное на обмене энергией, водой и другими ресурсами, позволяет создать замкнутые циклы, в которых отходы одного производства становятся сырьем для другого [18].

Виртуализация (V) в экономике замкнутого цикла переводит физические продукты в цифровой формат (сервисы, софт, облачные платформы), сокращая потребность в материальных ресурсах и отходах. Бизнес-модель основывается на модели «продукт как услуга», повышая эффективность использования активов, продлевая их жизненный цикл и внедряя обратную логистику для экологичности. В рамках данной стратегии выделяется непосредственная дематериализация (например, книг, музыки, путешествий и т.д.), а также косвенная дематериализация (например, при совершении покупок в Интернете).

Обмен (E) – это стратегия по внедрению новых экологически чистых (циркулярных) технологий и систем, а также модернизация или замена старых методов работы (например применение аддитивных технологий).

Рассмотренные циркулярные модели направлены на снижение зависимости промышленного сектора от невозобновимых ресурсов, повышению ресурсоэффективности процесса, снижению негативных экстерналий и получению прибыли в краткосрочной и долгосрочной перспективах. Экономическая безопасность предусматривает минимизацию зависимости от импорта критических материалов и энергоносителей, что реализуется при внедрении циркулярной модели «зацикливание». Циркулярные подходы (повторное использование, переработка, замкнутые цепочки материалов) снижают экспортный и импортный риск, уменьшают влияние санкций и колебаний цен на сырьё. Внедрение модели «оптимизация» предполагает эффективное использование материалов, снижает уязвимость к волатильности цен и дефицитам. Внедрение стратегии «восстановление» приведет к снижению рисков для здоровья населения, негативные экстерналии (экологические, социальные и здравоохранительные расходы) становятся внутренними издержками отраслей, что снижает вероятность риска для безопасности человеческого капитала.

Таким образом внедрение циркулярных моделей обращения с отходами на микро уровне приводит к повышению экономической безопасности на макро уровне в целом, путем трансформации существую-

щих промышленных систем и подходов через: переработку и повторное использование материалов; повышение устойчивости цепочек поставок; снижение зависимости от импортируемых ресурсов; создание новой добавленной стоимости в рамках ресурсно-ориентированной экономики.

Литература

1. Ратнер С.В., Назарова Л.Е. Трансформация бизнес-модели предприятия в соответствии с принципами циркулярной экономики // Финансы и кредит. 2024. Т. 30, № 3. С. 620–639.
2. Манукян М.М. Новые горизонты эффективности и устойчивости экономики замкнутого цикла //Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2025. – Т. 16. – № . 1. – С. 54–62.
3. Voukkali I. et al. Waste metrics in the framework of circular economy //Waste Management & Research. – 2023. – Т. 41. – № . 12. – С. 1741–1753.
4. Курбатова А.И., Савенкова Е.В., Кузнецова В.А. Оценка эколого-экономической устойчивости системы обращения с твердыми коммунальными отходами методом декаплинга на примере Московской области // Региональная экономика: теория и практика. – 2025 – № 11 –С. 56–73 DOI: 10.24891/ypmclv EDN: YPMCLV22.
5. Курбатова А.И., Савенкова Е.В., Абу-Кдэйс Х. Индекс декаплинга как индикатор эколого-экономической устойчивости системы обращения с твердыми коммунальными отходами в г. Москве // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 32. – № 4. – С. 709–724. doi: 10.22363/2313-2329-2024-32-4-709-724
6. Бобылев, С. Н. «В поисках экологической устойчивости.» (2021): 19–20.
7. Сараджева О.В. Механизм обеспечения экономической безопасности России при реализации сценария опережающего развития // Russian Journal of Management. – 2020. – Т. 8. – № . 3. – С. 1–5.
8. Petelin E. Security priorities in circular economy: A conceptual review //Sustainable Production and Consumption. – 2024. – Т. 47. – С. 655–669.
9. Золотарева В. П. и др. Циркулярные бизнес-модели в конкурентных стратегиях: отечественный и зарубежный опыт //Современная конкуренция/Journal of Modern Competition. – 2025. – Т. 17. – № . 4. – С. 27–38.
10. Александрова В.Д. Бизнес-модели циркулярной экономики // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2019. – № . 5–1. – С. 94–97.
11. Батова Н., Сачек П., Тичицкая И. Циркулярная экономика в действии: формы организации и лучшие практики //Центр экономических исследований BEROC [Электронный ресурс]. –URL: http://www.beroc. by/upload/medialibrary/321/32121ce6e23d0900df821bdcb5923fdc. pdf (дата обращения: 27.01. 2026). – 2019.
12. Guzzo D. et al. Circular innovation framework: Verifying conceptual to practical decisions in sustainability-oriented product-service system cases //Sustainability. – 2019. – Т. 11. – № . 12. – С. 3248.
13. Romero D., Noran O., Bernus P. Green virtual enterprise breeding environments enabling the Resolve framework //Working Conference on Virtual Enterprises. – Cham: Springer International Publishing, 2017. – С. 603–613.
14. Архипова Т.Н. Экодизайн как ресурс зеленой экономики / Т.Н. Архипова // Культура и экология – основы устойчивого развития России. Человеческий капитал как ключевой ресурс зеленой экономики. Часть 1: материалы международного форума (Екатеринбург, 13–16 апреля 2018 г.). – Екатеринбург: УрФУ, 2018. – С. 54–57.
15. Лейси, П. Циркулярная экономика. Самое полное руководство по переходу к экономике замкнутого цикла / Питер Лейси, Джессика Лонг, Уэсли Спиндлер; пер. с англ. Е. Кожуховой, П. Миронова. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2024. – 368с.: ил. – (Устойчивое развитие)
16. Zolotareva V. P. et al. Circular Business Models in Competitive Strategies: Domestic and Foreign Experience //Journal of Modern Competition. – 2023. – Т. 17. – № . 4. – С. 27–38.
17. Фудхла А. Ф., Вирьодирджо Б., Синггих М.Л. Стратегия обратного цикла и циклические бизнес-модели: частный пример интеграции //Форсайт. – 2024. – Т. 18. – № . 3. – С. 84–103.
18. Ценина Е. В., Репникова В.М. Промышленный симбиоз как стратегия устойчивого развития: интеллектуальные технологии и лучшие мировые практики //Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15. – № . 2. – С. 911–934.

CIRCULAR MODELS OF WASTE MANAGEMENT IN THE DISCOURSE OF ENSURING NATIONAL ECONOMIC SECURITY

Kurbatova A.I.
Peoples' Friendship University of Russia. Patrice Lumumba

The article examines the relationship between the introduction of circular waste management models and economic security at the micro and macro levels of economic development. It is determined that the concept of a closed-loop economy is a potential mechanism for ensuring economic security by minimizing risks to resource security, energy security, and human capital security. The author shows that the introduction of circular models at the micro level contributes to the achievement of high circularization rates at the meso– and macro-levels of the economy. McKinsey's interpretation of circular ReSOLVE models is proposed from the perspective of a resource-based approach.

Keywords: economic security, circular models, waste management

References

1. Ratner S.V., Nazarova L.E. Transformation of the enterprise business model in accordance with the principles of the circular economy // Finance and Credit. 2024. Vol. 30, No. 3. pp. 620–639.
2. Manukyan M.M. New horizons of efficiency and sustainability of the circular economy // Bulletin of Samara University. Economics and Management. – 2025. – Vol. 16. – No. 1. – pp. 54–62.
3. Voukkali I. et al. Waste metrics in the framework of circular economy // Waste Management & Research. – 2023. – Vol. 41. – No. 12. – pp. 1741–1753.
4. Kurbatova A.I., Savenkova E.V., Kuznetsova V.A. Assessing the Environmental and Economic Sustainability of the Municipal Solid Waste Management System Using the Decoupling Method: The Case of the Moscow Region // Regional Economy: Theory and Practice. – 2025 – No. 11 –P. 56–73 DOI: 10.24891/ypmclv EDN: YPMCLV22.
5. Kurbatova A.I., Savenkova E.V., Abu-Kdeys H. Decoupling Index as an Indicator of Environmental and Economic Sustainability of the Municipal Solid Waste Management System in Moscow // Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Economy. – 2024. – Vol. 32. – No. 4. – P. 709–724. doi: 10.22363/2313-2329-2024-32-4-709-724
6. Bobylev, S. N. "In Search of Environmental Sustainability." (2021): 19–20.
7. Saradzheva, O. V. "A Mechanism for Ensuring Russia's Economic Security in the Implementation of the Advanced Development Scenario" // Russian Journal of Management. – 2020. – Vol. 8. – No. 3. – Pp. 1–5.
8. Petelin, E. "Security Priorities in Circular Economy: A Conceptual Review" // Sustainable Production and Consumption. – 2024. – Vol. 47. – Pp. 655–669.
9. Zolotareva, V. P., et al. "Circular Business Models in Competitive Strategies: Domestic and Foreign Experience" // Journal of Modern Competition. – 2025. – Vol. 17. – No. 4. – P. 27–38.
10. Aleksandrova V.D. Business Models of the Circular Economy // International Journal of Humanities and Natural Sciences. – 2019. – No. 5–1. – P. 94–97.
11. Batova N., Sachek P., Tichitskaya I. Circular Economy in Action: Forms of Organization and Best Practices // BEROC Economic Research Center [Electronic resource]. – URL: http://www. beroc. by/upload/medialibrary/321/32121ce6e23d0900df821bdcb5923fdc. pdf (date of access: 27.01. 2026). – 2019.
12. Guzzo D. et al. Circular innovation framework: Verifying conceptual to practical decisions in sustainability-oriented product-service system cases // Sustainability. – 2019. – Vol. 11. – No. 12. – P. 3248.
13. Romero D., Noran O., Bernus P. Green virtual enterprise breeding environments enabling the Resolve framework // Working Conference on Virtual Enterprises. – Cham: Springer International Publishing, 2017. – Pp. 603–613.
14. Arkhipova T.N. Ecodesign as a resource for a green economy / T.N. Arkhipova // Culture and ecology – foundations of sustainable development of Russia. Human capital as a key resource for a green economy. Part 1: Proceedings of the international forum (Ekaterinburg, April 13–16, 2018). – Ekaterinburg: UrFU, 2018. – Pp. 54–57.
15. Lacey, P. The Circular Economy. The Complete Guide to the Transition to a Circular Economy / Peter Lacey, Jessica Long, Wesley Spindler; trans. from English by E. Kozhukhova, P. Mironova. – Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2024. – 368 p.: ill. – (Sustainable Development)
16. Zolotareva V.P. et al. Circular Business Models in Competitive Strategies: Domestic and Foreign Experience // Journal of Modern Competition. – 2023. – Vol. 17. – No. 4. – P. 27–38.
17. Fudhla A.F., Wiryodirjo B., Singgih M.L. Reverse Cycle Strategy and Cyclical Business Models: A Particular Example of Integration // Foresight. – 2024. – Vol. 18. – No. 3. – P. 84–103.
18. Tsenina E.V., Repnikova V.M. Industrial symbiosis as a sustainable development strategy: intelligent technologies and best global practices // Economics, entrepreneurship and law. – 2025. – Vol. 15. – No. 2. – P. 911–934.

Особенности государственного регулирования жилищного строительства в Санкт-Петербурге

Ломтев Евгений Иосифович,
аспирант, кафедра менеджмента в строительстве Факультета экономики и управления, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет»
E-mail: lomtevei@yandex.ru

Жилищное строительство в Санкт-Петербурге приобретает особую значимость на фоне стабилизации объемов ввода жилья при одновременном снижении темпов роста отрасли. По существу, город оказывается перед необходимостью сбалансировать градостроительные ограничения исторического центра с потребностью населения в доступном жилье. Это делает актуальным осмысление именно петербургской модели госрегулирования. Автор ставит целью проанализировать специфику многоуровневой системы регулирования жилищного строительства, выявив ключевые инструменты воздействия и оценив их действенность с учетом региональных реалий. Выявлено противоречие между жесткими градостроительными регламентами, сохраняющими культурное наследие, и потребностью в наращивании объемов строительства. Отмечено несоответствие темпов ввода жилья развитию транспортной, социальной инфраструктуры. Особое внимание уделено специфике коммунального жилищного фонда как уникальной петербургской проблеме. В результате анализа резюмировано, что существующая система программ поддержки обеспечивает выполнение плановых показателей, однако сталкивается с дефицитом подготовленных земельных участков в сочетании с неравномерным развитием агломерации. Авторский вклад состоит в систематизации институциональной структуры регулирования и формулировке конкретных рекомендаций (от ускорения градостроительных процедур через единый координационный орган до создания регионального фонда софинансирования инфраструктуры). Статья будет полезна разработчикам жилищной политики Санкт-Петербурга и Ленинградской области, градостроителям крупных городов России.

Ключевые слова: государственная программа, градостроительное регулирование, доступное жилье, жилищная политика, жилищное строительство, Санкт-Петербург

Введение

Жилищное строительство представляет собой один из важнейших секторов экономики крупнейших российских мегаполисов. Оно выполняет, по сути, двоякую функцию. С одной стороны, выступает в качестве важнейшего «драйвера» экономического развития территории, а с другой – обеспечивает реализацию конституционного права граждан на жилище.

В условиях современной России жилищная проблема сохраняет особую остроту, вследствие чего государственное регулирование данной сферы приобретает приоритетное значение для социально-экономической политики (как на федеральном, так и на региональном уровнях). Санкт-Петербург, будучи вторым по величине городом страны, демонстрирует специфическую модель регулирования в анализируемой области. Она обусловлена уникальным сочетанием исторических, градостроительных, хозяйственных факторов.

Специфика петербургского жилищного рынка определяется высокой плотностью застройки исторического центра, наличием значительного фонда коммунального жилья, необходимостью соблюдения строгих градостроительных регламентов, которые ориентированы на сохранение культурного наследия. Впрочем, эти ограничения отнюдь не препятствуют активному развитию отрасли. Напротив, благодаря им формируется особая институциональная среда. В ее рамках государственное регулирование принимает многоуровневый характер, сочетая федеральные нормативы с региональными инструментами поддержки.

Значимость обращения к теме определяется необходимостью научного осмысления региональной практики государственного регулирования в контексте трансформации российской экономики. По-видимому, именно Санкт-Петербург представляет собой показательный кейс, поскольку здесь наиболее выражено противоречие между потребностью в наращивании объемов жилищного строительства и жесткими градостроительными ограничениями. Согласно данным Петростата, в 2024 году в городе было введено 2,66 млн кв. м жилья, что составило снижение по сравнению с 2023 годом (3,46 млн кв. м) на 23,1% [10]. Подобная динамика указывает на структурные изменения на рынке, которые, вероятно, сопряжены как с макроэкономическими факторами, так и с особенностями регионального регулирования.

Материалы и методы

Совокупность изученных при подготовке статьи источников дает возможность рассмотреть государственное регулирование жилищного строительства в Санкт-Петербурге через призму статистико-аналитического, нормативно-политического, проблемно-ориентированного подходов. Этим обосновывается их релевантность заявленной теме. В публикациях деловых СМИ и отраслевых обзорах фиксируется динамика ввода жилья, запусков продаж, объемов строительства. При этом задействуются эмпирико-описательный и статистический методы, что помогает выявить расхождение между планируемыми и фактическими показателями развития рынка жилья [1, 3, 7, 10]. В своих работах С.В. Веденеев, П.В. Шмыгалева, Т.А. Смирнова опираются на институционально-экономический анализ и аргументируют необходимость усиления государственного вмешательства в реалиях структурных дисбалансов и снижения доступности жилья [2, 9]. В исследованиях А.К. Гузановой и А.П. Должиковой используются социально-экономический и проблемный подходы; авторы акцентируют внимание на жилищной обеспеченности населения и специфических ограничениях градостроительного развития Санкт-Петербурга, в том числе, плотность застройки и инфраструктурные риски [4, 5]. В труде С.И. Жаворонковой и материалах о программах господдержки раскрываются программно-целевой и управленческий аспекты – демонстрируются инструменты реализации жилищной политики через субсидии, специальные меры [6, 8, 11].

Вместе с тем, в литературе прослеживается противоречие между ориентацией на количественные показатели ввода жилья и необходимостью обеспечения его социальной доступности и качества. Выявляются достаточно серьёзные пробелы, которые сопряжены с оценкой долгосрочной эффективности госпрограмм и их влияния на территориальное развитие города.

При написании статьи по данной теме применены статистический анализ, институциональный и системный подходы, методы сравнения,

обобщения нормативных и программных документов. Это дает возможность комплексно оценить особенности государственного регулирования жилищного строительства в условиях крупного мегаполиса.

Результаты и обсуждение

Государственное регулирование жилищного строительства в Санкт-Петербурге осуществляется в рамках многоуровневой системы. Она представлена федеральными нормативными актами, региональным законодательством, муниципальными регламентами. Ключевым актом служит Закон Санкт-Петербурга от 05.05.2006 № 221–32 «О жилищной политике Санкт-Петербурга» – в нем устанавливается компетенция органов государственной власти в области жилищных отношений. Законодательное Собрание определяет основы жилищной политики, а правительство СПб реализует меры по обеспечению и защите жилищных прав граждан. Градостроительное регулирование опирается на Закон Санкт-Петербурга от 30.12.2003 № 778–116. В нем закреплены правила территориального планирования, землепользования, застройки. В данном НПА предусматривается утверждение Генерального плана, Правил землепользования, застройки, а также документации по планировке территории. К полномочиям Правительства отнесены подготовка градостроительной документации и координация взаимодействия с Ленинградской областью [2, 4, 9].

Институциональная система включает специализированные органы исполнительной власти. Комитет по строительству координирует деятельность застройщиков, контролирует ввод объектов в эксплуатацию. В свою очередь, Жилищный комитет отвечает за формирование годового плана, предоставление жилых помещений гражданам, реализацию региональных программ.

Анализ статистических сводок указывает на неоднозначную динамику объемов строительства. В 2024 году ввод составил 2,66 млн кв. м, что ниже показателя 2023 года (3,46 млн кв. м) и рекордного для города значения 2022 года (3,47 млн кв. м). Данное снижение, однако, целесообразно рассматривать в контексте выполнения плановых показателей. Так, согласно официальным данным, плановый объем на 2024–2025 годы составлял 2,6 млн кв. м в год [3] (таблица 1).

Характерной особенностью рынка является преобладание многоквартирного строительства. В 2024 году доля индивидуальных домов составила лишь 5,7% (152 тыс. кв. м), а в 2023 году – 6,3% (220 тыс. кв. м) [10]. Подобная структура объясняется ограниченностью земельных ресурсов и преимущественной ориентацией застройщиков на крупные многоквартирные проекты.

Таблица 1. Динамика ввода жилья в Санкт-Петербурге (составлено на основе [3, 10])

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение, %
Общий ввод, тыс. кв. м	3472,0	3462,0	2660,0	-23,1
Число квартир, ед.	70 253	79 138	56 345	-28,8
Индивидуальные дома, тыс. кв. м	259,7	220,0	152,0	-30,9
Доля индивидуальных домов, %	7,5	6,3	5,7	-0,6 п.п.

В первом полугодии 2025 года фиксировалось дальнейшее снижение. Так, было сдано 1,25 млн кв. м, что на 11% ниже показателей прошлого года. Эксперты связывают это с ужесточением условий ипотеки, ростом стоимости строительных материалов, изменением законодательства о долевом строительстве. Вместе с тем, по итогам 2025 года город сумел удержать объемы на уровне 2,7 млн кв. м [1].

Государственное регулирование характеризуется разветвленной системой программ поддержки застройщиков и граждан. Центральным звеном является Госпрограмма «Обеспечение доступным жильем и жилищно-коммунальными услугами жителей Санкт-Петербурга» – она была утверждена в 2015 году. В соответствии с ней предусматривается развитие механизмов государственного содействия в улучшении жилищных условий через годовое планирование.

Программа «Молодежи – доступное жилье» ориентирована на граждан до 35 лет; предполагаются целевые займы. В рамках программы «Развитие долгосрочного жилищного кредитования» предоставляются социальные выплаты до 30% от стоимости жилья. Особо пристальное внимание уделяется расселению коммунальных квартир – специфической проблеме Санкт-Петербурга [8, 11].

Наряду с региональными программами, действуют федеральные инструменты: «Жилище», семейная ипотека, льготная ипотека для IT-специалистов (таблица 2).

Таблица 2. Основные программы господдержки в Санкт-Петербурге (составлено на основе [6, 8, 11])

Наименование	Уровень	Целевая группа	Форма поддержки
«Обеспечение доступным жильем и ЖКУ»	Региональная	Нуждающиеся в улучшении условий	Жилые помещения, субсидии
«Молодежи – доступное жилье»		Граждане до 35 лет	Целевые займы
Долгосрочное кредитование		Участники ипотеки	Выплата до 30% стоимости
Расселение коммуналок		Жители коммунальных квартир	Безвозмездные субсидии
«Жилище»	Федеральная	Молодые семьи	Субсидии на жилье

Практика жилищного строительства сталкивается с рядом проблем. Во-первых, наблюдается дефицит подготовленных земельных участков под жилищное строительство. Это обусловлено как ограниченностью свободных территорий в границах города, так и сложностью процедур согласования и инженерной подготовки участков. Вице-губернатор Санкт-Петербурга отмечал необходимость сосредоточения усилий на инженерной подготовке, сокращении дефицита социальной инфраструктуры [3].

Во-вторых, существует проблема несоответствия между темпами ввода жилья и развитием транспортной, социальной инфраструктуры. Интенсивное жилищное строительство в отдельных районах города приводит к перегрузке дорожной сети, нехватке мест в детских садах, школах, дефициту объектов здравоохранения [5]. Описываемая ситуация требует более тщательной координации между застройщиками и органами власти, пересмотра механизмов софинансирования строительства соцобъектов.

В-третьих, изменение законодательства о долевом строительстве и введение проектного финансирования привело к удорожанию жилья, усложнению условий доступа к ипотечным кредитам для отдельных категорий граждан. Хотя новые механизмы нацелены на повышение защиты прав дольщиков, они одновременно повышают финансовую нагрузку на застройщиков. А это неизбежно отражается на конечной стоимости жилья. В данной связи представляется целесообразным расширение программ господдержки, позволяющих компенсировать рост цен для социально уязвимых групп населения.

Следует также указать на проблему неравномерного развития жилищного строительства в границах Санкт-Петербургской агломерации. В то время, как в самом городе наблюдается стабилизация или снижение объемов ввода, в Ленинградской области фиксируется рост строительной активности [3]. Это способно привести к усилению маятниковой миграции, увеличению нагрузки на транспортную систему, существенному усложнению управления пространственным развитием агломерации. Разрешение проблемы требует совершенствования механизмов координации между Санкт-Петербургом и Ленинградской областью, в том числе, в рамках совместных схем территориального планирования.

Между тем, имеются и позитивные тенденции. Они свидетельствуют в пользу высокого потенциала дальнейшего развития отрасли. В частности, за десять месяцев 2025 года застройщики Санкт-Петербурга вывели в продажу 1,5 млн кв. м жилья, что на 45% больше, чем за аналогичный период 2024 года [7]. Это указывает на сохранение уровня деловой активности в секторе жилищного строительства и наличие значительного предложения на рынке, что, в свою очередь, может содействовать стабилизации цен вкупе с повышением доступности жилья для населения

На основе анализа уместно сформулировать рекомендации по усовершенствованию регулирования. Первая – ускорение процедур градостроительного проектирования через создание единого координационного органа. Вторая – введение дифференцированных градостроительных регламентов (в зависимости от обеспеченности районов инфраструктурой). Третья – расширение программ поддержки с увеличением социальных выплат с 30% до 40% для семей с детьми. Четвертая – создание регионального фонда развития за счет налоговых поступлений от застройщиков. Пятая – укрепление координации между Санкт-Петербургом и Ленинградской областью. Их новизна состоит в комплексном подходе, в котором сочетаются административные, экономические, градостроительные инструменты. Реализация предложенных мер обеспечит уравновешенность между наращиванием объемов строительства и созданием комфортной городской среды.

Заключение

Государственное регулирование жилищного строительства в Санкт-Петербурге представляет собой сложную многоуровневую систему. В ней сочетаются федеральные нормативы, региональное законодательство, разветвленная структура программ поддержки. Специфика петербургской модели аргументируется уникальным сочетанием факторов:

– высокой плотностью застройки;

– наличием коммунального жилья;

– необходимостью соблюдения строгих градостроительных регламентов.

Впрочем, несмотря на существенные ограничения, город демонстрирует стабильные объемы строительства, выполняя плановые показатели.

Система господдержки характеризуется многоуровневостью и дифференцированностью. Программа «Обеспечение доступным жильем и ЖКУ» служит центральным элементом. Региональные программы дополняются федеральными инструментами. Это помогает охватить обширный спектр социальных групп и обеспечить адресную помощь.

Существуют значительные проблемы (дефицит земельных участков, отставание инфраструктуры, удорожание жилья, неравномерное развитие агломерации). Предложенные в статье рекомендации направлены на их решение: ускорение градостроительных процедур, дифференцированные регламенты, расширение программ поддержки, создание регионального фонда, усовершенствование координации в агломерации.

Перспективы дальнейших исследований видятся в углубленном анализе отдельных аспектов регулирования и сравнительной оценке моделей различных регионов в целях выявления лучших практик.

Литература

1. В Петербурге падают объемы ввода жилья // URL: https://www.rbc.ru/spb_sz/08/07/2025/686cf16e9a7947837ce81a98 (дата обращения: 22.01.2026).
2. Веденеев С.В., Шмыгалева П.В. Современное состояние сферы ЖКХ и перспективы развития государственного регулирования // Современные аспекты развития экономики, управления, права и финансов. Сборник научных трудов по материалам Международной заочной научно-практической конференции. – Ставрополь: 2023. – С. 619–621.
3. Главстрой Санкт-Петербурга. Плановое снижение: сколько жилья построили в Петербурге и Ленобласти за прошлый год // URL: https://glavstroy-spb.ru/press-center/article_planovoe-snizenie-skolko-zilya-postroili-v-peterburge-i-lenoblasti-za-proslyi-god (дата обращения: 22.01.2026).
4. Гузанова А.К. Проблемы жилищной обеспеченности и улучшения жилищных условий в современной России // Российское общество сегодня: ценности, институты, процессы. Материалы Всероссийской научной конференции. – Санкт-Петербург: 2023. – С. 449–452.
5. Должикова А.П. Современные проблемы жилищной застройки Санкт-Петербурга // Гуманитарные науки в современном вузе: вчера, сегодня, завтра. Материалы VII Международной научной конференции, посвященной развитию университетского образования в России. – Санкт-Петербург: 2024. – С. 348–351.
6. Жаворонкова С.И. Совершенствование государственной жилищной политики в Санкт-Петербурге // Трансформация бизнеса и общественных институтов в условиях цифровизации экономики. Сборник научных трудов VII Национальной (российской) научно-практической конференции. – Санкт-Петербург: 2025. – С. 173–176.
7. Мягченко О. Петербург оказался рекордсменом по темпам запуска продаж жилья в новостройках // URL: https://nsp.ru/42823-peterburg-okazalsya-rekordsmenom-po-tempam-zapuska-prodaz-zilya-v-novostroikax (дата обращения: 22.01.2026).
8. Программы с господдержкой в Санкт-Петербурге // URL: https://спроси.дом.рф/catalog/region-is-saint_petersburg/ (дата обращения: 22.01.2026).
9. Смирнова Т.А. Обоснование необходимости усиления мер государственного регулирования в сфере жилищного строительства // Экономика строительства. – 2024. – № 8. – С. 139–142.
10. Строительный комплекс Санкт-Петербурга в 2024 году. Статистический сборник – Санкт-Петербург: Петростат – СПб, 2025. – 54 с.
11. Целевые жилищные программы и субсидии // URL: https://www.cds.spb.ru/buy/social/ (дата обращения: 22.01.2026).

SPECIFIC FEATURES OF STATE REGULATION OF HOUSING CONSTRUCTION IN SAINT PETERSBURG

Lomtev E.I.

Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “St. Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering”

Housing construction in Saint Petersburg has gained particular significance amid the stabilization of housing commissioning volumes alongside a slowdown in the sector’s growth rates. In essence, the city faces the challenge of balancing strict urban planning constraints associated with the preservation of the historic center with the population’s demand for affordable housing. This makes a focused analysis of the Saint Petersburg model of state regulation especially relevant. The purpose of the article is to examine the specific features of the multi-level regulatory system governing housing construction, to identify key regulatory instruments, and to assess their effectiveness in light of regional conditions. A contradiction is identified between rigid urban planning regulations aimed at preserving cultural heritage and the need to increase housing supply. A mismatch between the pace of housing development and the development of transport and social infrastructure is also noted. Special attention is paid to the specificity of the communal housing stock as a unique issue characteristic of Saint Petersburg. The analysis concludes that the existing system of support programs ensures the achievement of planned indicators, yet faces a shortage of prepared land plots combined with uneven agglomeration development. The author’s contribution lies in the systematization of the institutional regulatory framework and the formulation of concrete recommendations, ranging from accelerating urban planning procedures through a unified coordinating body to establishing a regional infrastructure co-financing fund. The article will be of interest to policymakers involved in housing development in Saint Petersburg and the Leningrad Region, as well as urban planners in major Russian cities.

Keywords: state program, urban planning regulation, affordable housing, housing policy, housing construction, Saint Petersburg

References

1. Housing starts are falling in St. Petersburg // URL: https://www.rbc.ru/spb_sz/08/07/2025/686cf16e9a7947837ce81a98 (date of reference: 01/22/2026).
2. Vedeneev S.V., Shmygaleva P.V. The current state of the housing and communal services sector and prospects for the development of state regulation // Modern aspects of the development of economics, management, law and finance. Collection of scientific papers based on the materials of the International Correspondence Scientific and Practical Conference. – Stavropol: 2023. – Pp. 619–621.
3. Glavstroy of St. Petersburg. Planned decrease: how many houses were built in St. Petersburg and the Leningrad region last year // URL: https://glavstroy-spb.ru/press-center/article_planovoe-snizenie-skolko-zilya-postroili-v-peterburge-i-lenoblasti-za-proslyi-god (date of reference: 01/22/2026).
4. Guzanova A.K. Problems of housing security and improvement of housing conditions in modern Russia // Russian society today: values, institutions, processes. Materials of the All-Russian Scientific Conference. – St. Petersburg: 2023. – Pp. 449–452.
5. Dolzhikova A.P. Modern problems of housing development in St. Petersburg // Humanities in a modern university: yesterday, today, tomorrow. Proceedings of the VII International Scientific Conference on the Development of University education in Russia. – St. Petersburg: 2024. – Pp. 348–351.
6. Zhavoronkova S.I. Improvement of public housing policy in St. Petersburg // Transformation of business and public institutions in the context of digitalization of the economy. Collection of scientific papers of the VII National (Russian) Scientific and Practical Conference. – St. Petersburg: 2025. – Pp. 173–176.
7. Myagchenko O. St. Petersburg turned out to be a record holder in terms of the launch rates of housing sales in new buildings // URL: https://nsp.ru/42823-peterburg-okazalsya-rekordsmenom-po-tempam-zapuska-prodaz-zilya-v-novostroikax (date of reference: 01/22/2026).
8. Government-supported programs in St. Petersburg // URL: https://спроси.дом.рф/catalog/region-is-saint_petersburg/ (date of reference: 01/22/2026).
9. Smirnova T.A. Justification of the need to strengthen state regulation measures in the field of housing construction // Economics of construction. – 2024. – No. 8. – Pp. 139–142.
10. The construction complex of St. Petersburg in 2024. Statistical collection – St. Petersburg: Petrostat – SPb, 2025. – 54 p.
11. Targeted housing programs and subsidies // URL: https://www.cds.spb.ru/buy/social/ (date of reference: 01/22/2026).

Взаимодействие участников инвестиционно-строительного процесса в условиях цифровой трансформации теоретические обоснования трансформации

Малахов Роман Владимирович,
аспирант, Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет

Коршунова Елена Михайловна,
доктор экономических наук
E-mail: evifurm@gmail.com

В статье рассматривается система взаимодействия участников инвестиционно-строительного процесса с позиций экономического содержания их функций и механизмов координации. Проанализированы ключевые субъекты инвестиционно-строительного процесса, их роль в формировании конечного результата, а также выявлены проблемы фрагментации взаимодействия, обусловленные классической организационно-управленческой моделью строительства. Сделан вывод о системных ограничениях координации участников в условиях отсутствия интегрированных механизмов управления.

Ключевые слова: инвестиционно-строительный процесс, участники ИСП, экономические функции, координация, фрагментация, управление строительством.

Введение

Инвестиционно-строительный процесс занимает ключевое место в системе национальной экономики, поскольку именно в его рамках осуществляется создание и воспроизводство объектов капитального строительства, формирующих производственную, социальную и инфраструктурную основу развития территорий. Строительная отрасль в России продолжает оставаться одним из крупнейших секторов экономической деятельности: по данным Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства РФ, вклад строительного комплекса со смежными отраслями в валовой внутренний продукт страны в 2025 году составил около 13% [5] общего объёма ВВП, что подтверждает высокую значимость отрасли для экономического роста и развития инфраструктуры.

Особенностью инвестиционно-строительного процесса является многообразие субъектов, участвующих в формировании конечного результата, включая инвесторов, заказчиков, застройщиков, проектные и подрядные организации, поставщиков ресурсов, а также органы государственного регулирования и надзора. Каждый из участников выполняет специфические экономические функции и преследует собственные цели, что обусловливает необходимость согласования интересов и координации принимаемых управленческих решений. В условиях классической модели организации строительства данные процессы, как правило, реализуются в рамках договорных и иерархических связей, не всегда обеспечивающих целостность управления инвестиционно-строительным проектом.

Практика реализации инвестиционно-строительных проектов показывает, что недостаточная согласованность действий участников и фрагментация взаимодействия между ними нередко приводят к увеличению сроков строительства, росту стоимости проектов и снижению качества конечного результата. Разобщённость стадий инвестиционно-строительного процесса, поэтапный характер принятия решений и ограниченная прозрачность информационных потоков формируют системные проблемы координации, которые оказывают негативное влияние на эффективность использования инвестиционных ресурсов.

В научных исследованиях, посвящённых инвестиционно-строительному процессу, значительное внимание уделяется вопросам инвестиционной деятельности, управлению проектами и экономическим аспектам строительства. Вместе с тем анализ показывает, что проблемы взаимодействия участников ИСП зачастую рассматриваются фрагментарно, без формирования целостного представления о системе экономических связей и механизмах координации в рамках классической модели строительства. Это обусловливает необходимость более глубокого теоретического осмысления инвестиционно-строительного процесса как системы взаимодействующих экономических субъектов.

В условиях сохранения традиционных организационно-управленческих подходов к реализации строительных проектов возрастает актуальность исследования экономического содержания взаимодействия участников инвестиционно-строительного процесса и выявления ключевых проблем координации, возникающих в процессе согласования их интересов и функций. Данный подход позволяет заложить теоретическую основу для последующего анализа направлений совершенствования системы управления ИСП.

Цель статьи – исследование экономического содержания системы взаимодействия участников инвестиционно-строительного процесса и выявление ключевых проблем координации в рамках классической модели организации строительства.

Обзор литературы

В работе В.В. Зуева [4] рассматриваются основы взаимодействия между участниками инвестиционно-строительного процесса, при этом акцент делается на организационно-экономической природе связей, формируемых в процессе реализации строительных проектов. Автор трактует инвестиционно-строительный процесс как сложную систему, включающую совокупность отраслей материального производства и проектно-изыскательских работ, объединённых единым технологическим циклом

создания строительной продукции – от проектирования до ввода объекта в эксплуатацию

Особое внимание в исследовании уделяется роли организованности связей между участниками ИСП. Подчеркивается, что конечный результат реализации инвестиционно-строительного проекта в значительной степени зависит от характера прямых и обратных связей между системно-структурными элементами процесса, что позволяет рассматривать взаимодействие участников как ключевой фактор эффективности строительства

Автор выделяет классическую модель взаимодействия участников ИСП, основанную преимущественно на договорных и контрактных отношениях, и указывает на её ограничения, связанные с краткосрочным характером сотрудничества и ориентацией на выполнение отдельных обязательств, а не на достижение системного результата проекта. Такая модель, по мнению исследователя, способствует фрагментации управленческих решений и повышению издержек координации между участниками строительства

Значимым элементом работы является анализ заинтересованных сторон (стейкхолдеров) инвестиционно-строительного процесса. Автор относит к стейкхолдерам широкий круг участников – от инвесторов и подрядчиков до государственных органов и конечных пользователей строительной продукции, подчеркивая, что учет их интересов является важным условием повышения эффективности взаимодействия в строительстве.

Таким образом, исследование В.В. Зуева формирует теоретическую основу для анализа взаимодействия участников инвестиционно-строительного процесса как системы экономических и организационных связей, а также позволяет обосновать проблему фрагментации и недостаточной координации в рамках классической модели ИСП.

В работе Е.С. Жарковой [3] инвестиционные процессы в строительстве рассматриваются как совокупность взаимосвязанных управленческих и экономических действий, реализуемых на протяжении длительного инвестиционного цикла. Автор подчёркивает, что инвестиционно-строительный процесс характеризуется многоэтапностью и участием различных субъектов инвестиционной деятельности, что изначально усложняет систему взаимодействия между ними.

Существенное внимание уделяется классификации инвестиционных процессов в строительстве, среди которых выделяются управляющие, операционные, поддерживающие и внешние инвестиционные процессы. Такая дифференциация позволяет рассматривать инвестиционно-строительный процесс как многоуровневую систему, в рамках которой формируются различные контуры взаимодействия между инвестором, заказчиком, застройщиком, подрядчиком и пользователями объектов капитальных вложений.

Автор отмечает, что в условиях длительности инвестиционного цикла и разобщённости отдельных стадий строительства особое значение приобретает координация и согласованность действий всех участников процесса. Недостаточное взаимодействие между субъектами инвестиционной деятельности приводит к увеличению сроков реализации проектов, отсрочке возврата капитальных вложений и росту инвестиционных рисков.

В работе подчёркивается, что эффективность инвестиционно-строительного процесса напрямую зависит от качества управления и способности участников выстраивать устойчивые экономические и организационные связи. При этом взаимодействие субъектов ИСП рассматривается преимущественно в рамках классической модели управления проектами, основанной на поэтапном контроле и координации, что указывает на ограниченность превентивных механизмов управления и усиливает проблему фрагментации процесса

Таким образом, исследование Е.С. Жарковой формирует теоретическую основу для анализа инвестиционно-строительного процесса как системы разрозненных, но взаимозависимых экономических взаимодействий, в которой недостаточная согласованность действий участников выступает одним из ключевых факторов снижения эффективности реализации строительных проектов.

Васильев И.Д [1] анализирует в статье, что каждая фаза реализации ИСП – от прединвестиционной подготовки до завершения строительства – сопровождается собственным набором управленческих задач, рисков и требований к координации взаимодействия. Автор указывает, что застройщики и технические заказчики сталкиваются с комплексом проблем, связанных с согласованием проектно-сметной документации, логистикой поставок, а также обеспечением финансовых и трудовых ресурсов в нужные сроки.

Важным наблюдением является тот факт, что структурные разрывы между этапами создают условия для фрагментации взаимодействия, поскольку переход от одной стадии к следующей часто сопровождается потерями информации, нарушением преемственности решений и несоответствием управленческих ожиданий участников. Это усиливает трансакционные издержки и снижает общую эффективность инвестиционно-строительного процесса, что подчёркивает необходимость согласованного механизма взаимодействия на уровне всей цепочки реализации проекта.

Таким образом, материал источника позволяет обосновать теоретическую основу для выделения организационно-управленческих проблем классической модели ИСП, связанных с поэтапной реализацией проекта и недостаточной координацией между субъектами.

Саксин А.Г., Денисов А.Ю [2] рассматривают **подходы к развитию взаимодействия участников инвестиционно-строительного процесса**, акцентируя внимание на институциональных и организационных механизмах. Хотя в источнике частично затрагиваются инновационные элементы управления, основная аналитическая часть посвящена **традиционным аспектам взаимодействия между строительными участниками и роли их экономической координации**. В частности, автор анализирует влияние организационных структур и моделей контрактных отношений на эффективность сотрудничества между инвестором, заказчиком и подрядчиками, подчёркивая, что устойчивое взаимодействие требует чёткого распределения ответственности, синхронизации экономических интересов и формализации процедур согласования решений.

В работе также подчеркивается, что **традиционные механизмы координации часто оказываются недостаточными в условиях комплексных проектов**, поскольку они не всегда обеспечивают своевременный обмен информацией и согласование ключевых параметров проекта (сроки, стоимость, качество). Такое наблюдение перекликается с проблемой фрагментации взаимодействия, когда участники выполняют локальные задачи, не обладая полной картиной проекта и не имея централизованного механизма управления

Анализ показывает, что **эффективное взаимодействие участников ИСП требует не только формальных договорных отношений, но и институциональной среды, способствующей согласованию решений и распределению экономических функций**, что может быть использовано при теоретическом обосновании моделей координации в строительстве.

Предложения по улучшению ситуации

Проведённый анализ теоретических подходов и практики реализации инвестиционно-строительных проектов позволяет сделать вывод о том, что ключевые проблемы эффективности ИСП обусловлены не столько недостатком ресурсов, сколько несовершенством механизмов взаимодействия и координации между его участниками. В этой связи представляется целесообразным выделить ряд направлений совершенствования системы взаимодействия в рамках классической модели организации строительства.

Формирование целостного подхода к координации экономических функций участников ИСП

Одним из основных направлений улучшения взаимодействия является переход от фрагментарного управления отдельными стадиями строительства к рассмотрению инвестиционно-строительного процесса как **единой экономической системы**, в которой функции участников взаимосвязаны и взаимозависимы. Это предполагает:

- согласование целей инвестора, заказчика и подрядных организаций на уровне всего инвестиционного цикла;
- увязку проектных, производственных и финансовых решений между стадиями ИСП;
- снижение разрыва между предынвестиционной и инвестиционной фазами проекта.

Реализация данного подхода позволяет повысить управляемость процесса и сократить трансакционные издержки, возникающие вследствие несогласованных действий участников.

Усиление роли координирующего субъекта в инвестиционно-строительном процессе

Существенным ограничением классической модели ИСП является отсутствие субъекта, ответственного за сквозную координацию взаимодействия всех участников. В целях повышения эффективности предлагается:

- расширить функции заказчика или технического заказчика в части координации экономических и организационных связей;
- закрепить ответственность за согласование ключевых параметров проекта (сроки, стоимость, качество) на всех стадиях его реализации;
- обеспечить непрерывность управленческих решений в рамках инвестиционного цикла.

Такой подход позволяет снизить уровень дублирования функций и повысить согласованность действий участников.

Оптимизация контрактных и организационных механизмов взаимодействия

В рамках классической модели ИСП взаимодействие участников преимущественно строится на краткосрочных договорных отношениях, ориентированных на выполнение отдельных видов работ. Для повышения эффективности взаимодействия целесообразно:

- использовать долгосрочные формы сотрудничества между ключевыми участниками проектов;
- учитывать не только ценовые параметры при выборе подрядных организаций, но и опыт совместной реализации проектов;
- снижать избыточную формализацию согласовательных процедур, не влияющих на качество результата.

Это способствует формированию устойчивых экономических связей и снижению издержек координации.

Повышение прозрачности взаимодействия и управляемости процессов

Одной из причин фрагментации ИСП является ограниченная прозрачность информации для отдельных участников проекта. В целях улучшения взаимодействия предлагается:

- обеспечить доступ ключевых участников к актуальной информации о ходе реализации проекта;
- формировать единые подходы к планированию и контролю выполнения работ;
- использовать унифицированные показатели оценки эффективности реализации инвестиционно-строительных проектов.

Повышение прозрачности способствует более обоснованному принятию управленческих решений и снижает риск возникновения конфликтов интересов.

Ориентация на превентивную, а не реактивную координацию

Классическая система взаимодействия участников ИСП во многом носит реактивный характер, когда управленческие решения принимаются после возникновения отклонений. В качестве направления совершенствования предлагается:

- сместить акцент на предварительное согласование решений и параметров проекта;
- учитывать возможные риски взаимодействия на ранних стадиях инвестиционного процесса;
- формировать условия для предотвращения отклонений, а не их последующего устранения.

Это позволяет повысить устойчивость инвестиционно-строительных проектов и снизить негативные последствия несогласованных действий участников.

Реализация предложенных направлений совершенствования взаимодействия участников инвестиционно-строительного процесса позволяет рассматривать ИСП как управляемую экономическую систему, в которой эффективность определяется не только объемом инвестиций, но и качеством координации экономических функций и интересов участников.

Заключение

В ходе проведённого исследования рассмотрена система взаимодействия участников инвестиционно-строительного процесса с позиций её экономического содержания и особенностей координации в рамках классической модели организации строительства. Установлено, что инвестиционно-строительный процесс представляет собой сложную многоуровневую систему экономических и организационных связей, в которой конечный результат формируется в результате взаимодействия множества субъектов, выполняющих специализированные функции на различных стадиях инвестиционного цикла.

Анализ научных подходов и практики реализации инвестиционно-строительных проектов показал, что ключевые проблемы эффективности ИСП во многом обусловлены фрагментарным характером взаимодействия между его участниками. Преобладание договорно-иерархических связей, разобщённость стадий инвестиционного процесса и отсутствие сквозной координации управленческих решений приводят к росту трансакционных издержек, увеличению сроков строительства и снижению управляемости стоимости и качества проектов.

Выявлено, что в рамках классической модели инвестиционно-строительного процесса координация взаимодействия носит преимущественно реактивный характер, что ограничивает возможности превентивного управления и своевременного согласования экономических интересов участников. Это усиливает конфликтность взаимодействия и снижает общую устойчивость инвестиционно-строительных проектов.

Сформулированные в статье предложения по совершенствованию системы взаимодействия участников ИСП направлены на повышение согласованности экономических функций, усиление роли координирующего субъекта, оптимизацию организационно-договорных механизмов и повышение прозрачности управленческих процессов. Реализация данных направлений позволяет рассматривать инвестиционно-строительный процесс как целостную управляемую экономическую систему, в которой эффективность определяется не только объемом привлекаемых ресурсов, но и качеством взаимодействия между участниками.

Полученные результаты и выводы формируют теоретическую основу для дальнейших исследований, направленных на развитие механизмов управления инвестиционно-строительным процессом, а также могут быть использованы при обосновании направлений трансформации системы взаимодействия участников в условиях усложнения инвестиционной деятельности в строительстве.

Литература

1. Васильев И.Д Особенности реализации этапов инвестиционно-строительного процесса // [фундаментальные и прикладные аспекты развития современной науки]. – [2023]. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=53924723
2. Саксин А.Г.1, Денисов А.Ю. Подходы к инновационному развитию взаимодействия участников инвестиционно-строительного процесса // [инновации в науке и практике]. – [2020]. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=42872194
3. Жаркова Е.С. Инвестиционные процессы в строительстве // Проблемы и перспективы развития России: молодежный взгляд в будущее: сборник статей 5-й Всероссийской научной конференции. – 2022. – С. 377–379. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=49812333
4. Зуев В.В. Основы взаимодействия между участниками инвестиционно-строительного процесса // Наука молодых – будущее России: сборник научных статей 7-й Международной научной конференции. – 2022. – С. 212–216. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=50036292
5. Статистика Минстроя – URL: https://realty.ria.ru/20260120/vklad-2069001026.html?utm_source
6. Минстрой РФ – URL: https://minstroyrf.gov.ru

INTERACTION OF PARTICIPANTS IN THE INVESTMENT AND CONSTRUCTION PROCESS IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: THEORETICAL JUSTIFICATIONS FOR TRANSFORMATION

Malakhov R.V., Korshunova E.M.
St. Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering

The article discusses the transformation of the system of interaction between participants in the investment and construction process in the context of changing approaches to the formation and exchange of documentation. It shows that the classic model of interaction, based on fragmented document flow and hierarchical coordination, does not meet the modern requirements of investment and construction project management. An updated model of interaction between participants in the investment and construction process is proposed, based on the redistribution of functions, the formation of digital roles, and the transition from document exchange to data management within a single information space.

Keywords: Keywords: investment and construction process, construction participants, document flow, interaction, model, digital transformation, object life cycle.

References

1. Vasiliev I.D. Features of the implementation of stages of the investment and construction process // [fundamental and applied aspects of the development of modern science]. – [2023]. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=53924723
2. Saksin A.G.1, Denisov A. Yu. Approaches to the innovative development of interaction between participants in the investment and construction process // [innovations in science and practice]. – [2020]. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=42872194
3. Zharkova E.S. Investment processes in construction // Problems and prospects of Russia's development: a youth look into the future: collection of articles from the 5th All-Russian scientific conference. – 2022. – P. 377–379. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=49812333
4. Zuev V.V. Basics of Interaction between Participants in the Investment and Construction Process // Science of the Young – the Future of Russia: Collection of Scientific Articles from the 7th International Scientific Conference. – 2022. – Pp. 212–216. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=50036292
5. Statistics of the Ministry of Construction – URL: https://realty.ria.ru/20260120/vklad-2069001026.html?utm_source
6. Ministry of Construction of the Russian Federation – URL: https://minstroyrf.gov.ru

Цифровые валюты центральных банков (CBDC) и их влияние на банковскую систему

Медведев Илья Алексеевич,
студент бакалавриата, Санкт-Петербургский филиал Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
E-mail: medvia@inbox.ru

Попов Кирилл Геннадьевич,
студент бакалавриата, Санкт-Петербургский филиал Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
E-mail: kgpopov@edu.hse.ru

В статье рассматриваются цифровые валюты центральных банков (Central Bank Digital Currencies, CBDC) как новый институт денежного обращения и фактор трансформации банковской системы. Целью исследования является анализ экономической природы CBDC и оценка их влияния на структуру банковского посредничества, платежную инфраструктуру и механизмы денежно-кредитной политики. В работе показано, что цифровые валюты центральных банков формируют прямой цифровой канал обращения обязательств центрального банка, изменяя распределение функций между центральными и коммерческими банками. Установлено, что внедрение CBDC сопровождается как повышением эффективности платежей и расширением инструментов монетарного регулирования, так и ростом системных рисков, включая отток депозитов, технологические уязвимости и регуляторные ограничения. Обобщение зарубежного опыта позволяет сделать вывод о целесообразности поэтапного внедрения CBDC с сохранением ключевой роли коммерческих банков.

Ключевые слова: цифровые валюты центральных банков, CBDC, банковская система, цифровые деньги, денежно-кредитная политика, финансовая стабильность, платежная инфраструктура.

Финансовая система на протяжении всей своей истории развивалась в ответ на технологические сдвиги, изменения в структуре экономики и трансформацию общественных запросов к деньгам как институту. В начале XXI века этот процесс ускорился под влиянием цифровизации, которая затронула практически все элементы денежного обращения – от способов хранения и передачи стоимости до архитектуры платежных систем. Безналичные расчеты стали доминирующей формой платежей, а роль цифровых платформ и финтех-компаний в финансовом посредничестве существенно возросла. На этом фоне центральные банки столкнулись с необходимостью переосмысления своих инструментов и места в быстро меняющейся денежной экосистеме.

Одним из ключевых ответов на эти вызовы стало формирование концепции цифровых валют центральных банков (Central Bank Digital Currencies, CBDC). Речь идет о новой форме государственных денег, существующей исключительно в цифровом виде и эмитируемой центральным банком. В отличие от частных криптоактивов и электронных денег коммерческих банков, CBDC призваны сохранить суверенный характер денег, одновременно адаптируя его к условиям цифровой экономики. Рост интереса к данному инструменту носит глобальный характер: по состоянию на середину 2020-х годов подавляющее большинство центральных банков мира находятся на разных стадиях исследования, тестирования или пилотного внедрения собственных цифровых валют.

При этом внедрение CBDC выходит далеко за рамки технологического обновления платежных инструментов. Оно затрагивает фундаментальные основы функционирования банковской системы, включая распределение ролей между центральным и коммерческими банками, механизмы привлечения и перераспределения ликвидности, а также каналы трансмиссии денежно-кредитной политики. Возможность прямого доступа экономических агентов к обязательствам центрального банка в цифровой форме ставит под вопрос традиционную модель двухуровневой банковской системы и вызывает дискуссии о потенциальном перераспределении рисков и функций внутри финансового сектора.

Особую значимость приобретает проблема влияния CBDC на устойчивость банковской системы. С одной стороны, цифровые валюты центральных банков рассматриваются как инструмент повышения эффективности платежей, снижения транзакционных издержек и укрепления доверия к национальной валюте в условиях конкуренции со стороны частных цифровых денег. С другой стороны, они порождают риски оттока депозитов из коммерческих банков, усиления роли государства в финансовом посредничестве, а также новые угрозы в сфере кибербезопасности и защиты финансовых данных. Эти противоречия делают анализ последствий внедрения CBDC для банковской системы не только актуальным, но и методологически сложным.

Цель настоящей статьи заключается в комплексном анализе цифровых валют центральных банков как институционального нововведения и в оценке их влияния на банковскую систему. В рамках исследования рассматриваются экономическая природа CBDC, ключевые модели их реализации, а также потенциальные эффекты для коммерческих банков, платежной инфраструктуры и финансовой стабильности. Особое внимание уделяется балансу между инновационным потенциалом цифровых валют и теми системными ограничениями, которые возникают при их внедрении в уже сложившуюся архитектуру банковского сектора.

Формирование концепции цифровых валют центральных банков связано с глубокой трансформацией денежного обращения, вызванной цифровизацией финансовых процессов и снижением роли наличных денег в экономике. В современных условиях основная масса расчетов осуществляется в безналичной форме, при этом функции создания и обращения денег все в большей степени опосредуются коммерческими банками и платежными платформами. Такая структура приводит к тому, что деньги центрального банка в розничном сегменте фактически вытесняются обязательствами частных финансовых посредников, что ослабляет прямое влияние монетарных властей на платежную сферу и повышает зависимость финансовой системы от устойчивости банковского сектора [7; 8].

Цифровая валюта центрального банка представляет собой цифровую форму национальной валюты, эмитируемую центральным банком и обладающую статусом законного платежного средства. В отличие от безналичных денег, существующих в виде записей на счетах коммерческих банков,

CBDC является прямым обязательством центрального банка перед экономическими агентами. Это принципиально сближает ее с наличными деньгами по экономической сущности, но при этом цифровой формат позволяет интегрировать данную форму денег в современные платежные и расчетные системы [4; 9]. В отличие от криптовалют, CBDC не основаны на децентрализованной эмиссии и не предполагают отказа от государственного контроля, что делает их инструментом институционального, а не альтернативного денежного обращения.

Экономическая природа CBDC раскрывается через выполняемые ими функции денег. Цифровые валюты центральных банков способны выступать средством обращения, платежа, накопления и мерой стоимости, сохраняя при этом единый номинал с традиционной национальной валютой. Их внедрение не создает новую денежную единицу, а трансформирует форму существующих фиатных денег, адаптируя ее к цифровой среде. При этом подчеркивается, что CBDC не заменяют наличные или безналичные деньги, а дополняют их, формируя многоуровневую структуру денежного обращения [5; 7].

В научной литературе выделяются различные модели реализации цифровых валют центральных банков, отражающие институциональные приоритеты конкретных стран и особенности их финансовых систем. Наиболее распространенным является разграничение цифровых валют на розничные и оптовые, что определяется кругом пользователей и функциональным назначением CBDC. Розничные цифровые валюты ориентированы на использование населением и нефинансовыми организациями в рамках повседневных платежей и переводов, тогда как оптовые CBDC предназначены для расчетов между финансовыми институтами и применения на финансовых рынках. Наряду с этим применяется классификация по принципу учета, в рамках которой выделяются счет-ориентированные и токен-ориентированные модели, различающиеся уровнем анонимности операций, способами идентификации пользователей и архитектурой платежной инфраструктуры. Сопоставление указанных подходов и их ключевых характеристик представлено в таблице 1, что позволяет систематизировать основные модели CBDC, используемые в зарубежной практике [2; 8].

Таблица 1. Основные модели цифровых валют центральных банков и их ключевые характеристики

Критерий классификации	Модель CBDC	Основное назначение	Круг пользователей	Ключевые особенности
По сфере использования	Розничная CBDC	Повседневные платежи и переводы	Население, нефинансовые организации	Широкий доступ, высокая социальная значимость, влияние на розничный платежный рынок
По сфере использования	Оптовая CBDC	Межбанковские расчеты и операции на финансовых рынках	Коммерческие банки, финансовые институты	Ограниченный доступ, использование в расчетах между участниками финансового сектора
По принципу учета	Счет-ориентированная модель	Учет средств на счетах пользователей	Идентифицированные пользователи	Высокий уровень контроля, обязательная идентификация, близость к традиционным банковским счетам
По принципу учета	Токен-ориентированная модель	Передача цифровых единиц стоимости	Пользователи цифровых кошельков	Более высокая анонимность, владение через цифровые токены, сходство с наличными деньгами в цифровой форме

Институциональные мотивы внедрения CBDC формируются под воздействием нескольких взаимосвязанных факторов. Существенное значение имеет рост частных цифровых валют и стейблкоинов, которые, оставаясь вне прямого государственного контроля, начинают выполнять отдельные денежные функции. Их распространение усиливает риски фрагментации платежного пространства и подрыва доверия к национальным валютам, особенно в странах с нестабильной финансовой системой. В этих условиях цифровые валюты центральных банков рассматриваются как инструмент сохранения денежного суверенитета и укрепления роли государства в цифровой экономике [1; 3; 10].

Дополнительным стимулом выступает стремление повысить эффективность внутренних и трансграничных расчетов. Современная инфраструктура международных платежей характеризуется высокой стоимостью, низкой скоростью и значительной зависимостью от цепочек корреспондентских счетов. Использование CBDC в сочетании с цифровыми платформами и смарт-контрактами рассматривается как потенциальный способ снижения транзакционных издержек и повышения прозрачности расчетов, особенно в международной торговле и расчетах между финансовыми институтами [2; 6].

Зарубежный опыт разработки и тестирования цифровых валют центральных банков демонстрирует отсутствие универсальной модели их внедрения. Национальные проекты существенно различаются по архитектуре, степени участия коммерческих банков, уровню анонимности операций и целям использования. При этом большинство центральных банков придерживаются поэтапного подхода, сочетая пилотные проекты с масштабными исследованиями потенциальных макроэкономических и институциональных последствий. Такая осторожность отражает понимание того, что CBDC являются не только технологическим, но и системным нововведением, затрагивающим основы функционирования банковской системы и денежного обращения в целом [2; 3; 5].

В совокупности цифровые валюты центральных банков формируют новый институт денежного обращения, находящийся на стыке традиционной монетарной политики и цифровых финансовых технологий. Их экономическая и институциональная природа определяется не столько технологией реализации, сколько ролью, которую они способны сыграть в перераспределении функций между центральным банком, коммерческими банками и платежными платформами. Именно это обстоятельство предопределяет необходимость дальнейшего анализа влияния CBDC на банковскую систему, механизмы финансового посредничества и устойчивость денежно-кредитной модели в целом [4; 7; 8].

Внедрение цифровых валют центральных банков неизбежно отражается на архитектуре банковской системы, поскольку затрагивает базовый принцип двухуровневого денежного обращения, при котором центральный банк эмитирует деньги, а коммерческие банки обеспечивают их распределение и трансформацию в кредит. Появление CBDC как формы прямого обязательства центрального банка, доступного экономическим агентам в цифровом виде, изменяет соотношение ролей между участниками финансового посредничества. Банковская система в этих условиях перестает быть единственным каналом доступа к государственным деньгам в безналичной форме, что формирует новые стимулы в поведении как банков, так и их клиентов [7; 8].

Одним из наиболее обсуждаемых эффектов является потенциальный отток депозитов из коммерческих банков в пользу цифровых валют центрального банка. Возможность хранения средств в форме CBDC, не несущей кредитного риска коммерческого банка, повышает привлекательность таких инструментов для населения и бизнеса, особенно в периоды финансовой нестабильности. Это создает предпосылки для сжатия депозитной базы банков и, как следствие, для ограничения их возможностей по кредитованию реального сектора. В научных исследованиях подчеркивается, что масштаб данного эффекта во многом зависит от дизайна CBDC, включая наличие лимитов на хранение, отсутствие или наличие процентного дохода и степень вовлеченности коммерческих банков в инфраструктуру обращения цифровой валюты [3; 7; 10].

Изменение структуры пассивов банков влечет за собой трансформацию их бизнес-моделей. При сокращении традиционной депозитной базы возрастает роль альтернативных источников фондирования, включая межбанковские заимствования и рефинансирование со стороны центрального банка. Это усиливает зависимость коммерческих банков от монетарных властей и повышает чувствительность банковского сектора к изменениям параметров денежно-кредитной политики. В долгосрочной перспективе такая перестройка может привести к росту концентрации банковского рынка и снижению конкурентного давления, особенно в юрисдикциях с ограниченным числом крупных кредитных организаций [5; 8].

Одновременно внедрение CBDC оказывает влияние на платежную инфраструктуру и характер конкуренции на рынке платежных услуг. Цифровые валюты центральных банков способны снизить транзакционные издержки, повысить скорость расчетов и расширить доступ к платежным сервисам, особенно для населения, слабо вовлеченного в банковскую систему. При этом возрастает конкуренция между традиционными банками и небанковскими платежными платформами, поскольку базовые платежные функции частично переходят на уровень инфраструктуры центрального банка. В этих условиях коммерческие банки вынуждены смещать акцент в сторону дополнительных сервисов, управления данными клиентов и развития экосистемных решений [1; 6].

Существенные изменения затрагивают и механизм трансмиссии денежно-кредитной политики. Наличие CBDC расширяет набор инструментов центрального банка за счет возможности прямого воздействия на поведение экономических агентов. В теоретических моделях рассматривается потенциал использования цифровых валют для более точной передачи процентных сигналов, включая реализацию нестандартных мер политики в условиях кризисов. Одновременно подчеркивается, что чрезмерное усиление прямого канала взаимодействия центрального банка с экономикой может ослабить роль коммерческих банков как ключевых посредников в передаче монетарных импульсов [7; 8].

Практика зарубежных пилотных проектов свидетельствует о стремлении центральных банков сохранить баланс между внедрением инновационных форм денег и поддержанием устойчивости банковской системы. В большинстве реализуемых проектов используется модель опосредованного доступа к цифровым валютам центральных банков, при которой коммерческие банки и платежные организации сохраняют функцию основных каналов взаимодействия с конечными пользователями. Такая архитектура обращения CBDC снижает вероятность резкого перераспределения ликвидности в пользу обязательств центрального банка и позволяет сохранить традиционные механизмы финансового посредничества. Одновременно цифровая валюта используется как инструмент повышения эффективности расчетов и совершенствования трансмиссии денежно-кредитной политики. Систематизация потенциальных эффектов внедрения CBDC для коммерческих банков и монетарного регулирования представлена в таблице 2, что позволяет наглядно сопоставить как положительные эффекты, так и возможные ограничения данного инструмента [2; 5].

Таблица 2. Потенциальные эффекты внедрения цифровых валют центральных банков для коммерческих банков и денежно-кредитной политики

Направление воздействия	Потенциальные эффекты	Влияние на коммерческие банки	Влияние на денежно-кредитную политику
Платежная инфраструктура	Ускорение и удешевление расчетов	Снижение доходов от платежных операций, рост конкуренции	Повышение эффективности расчетных каналов
Ликвидность банков	Перераспределение средств в пользу CBDC	Риск сокращения депозитной базы	Усиление роли инструментов рефинансирования
Финансовое посредничество	Изменение роли банков в расчетах	Смещение фокуса на кредитные и сервисные функции	Косвенное влияние на трансмиссионный механизм
Денежно-кредитная трансмиссия	Повышение управляемости денежного обращения	Рост зависимости от решений центрального банка	Расширение инструментов монетарного регулирования
Финансовая стабильность	Снижение операционных рисков платежей	Повышенные требования к устойчивости банков	Возможность более точечной антикризисной политики

Отдельного внимания заслуживает влияние цифровых валют центральных банков на трансграничные расчеты и международную роль банковской системы. Использование CBDC в международных платежах рассматривается как способ снижения зависимости от традиционных корреспондентских сетей и ускорения трансграничных переводов. Для банков это означает возможное сокращение доходов от расчетных операций, но одновременно открывает новые возможности участия в цифровых расчетных платформах и обслуживании международных потоков капитала. При этом отсутствие единых международных стандартов и согласованных правовых режимов ограничивает масштаб практического применения таких решений на текущем этапе [2; 4; 6].

В совокупности влияние CBDC на банковскую систему носит многомерный характер и не сводится к однозначному ослаблению или усилению роли коммерческих банков. Цифровые валюты центральных банков формируют новую конфигурацию финансового посредничества, в которой устойчивость банковского сектора зависит от институционального дизайна CBDC, глубины финансового рынка и способности банков адаптироваться к изменяющимся условиям. Именно поэтому анализ эффектов внедрения цифровых валют требует учета не только технологических, но и структурных особенностей национальных банковских систем [3; 5; 7; 8].

Несмотря на значительный потенциал цифровых валют центральных банков, их внедрение сопровождается рядом рисков и ограничений, которые в совокупности формируют зону повышенного внимания для регуляторов и участников банковского сектора. Эти риски носят системный характер, поскольку затрагивают не отдельные элементы финансовой инфраструктуры, а логику функционирования банковской системы в целом. В научных исследованиях подчеркивается, что без предварительной оценки и институциональной настройки цифровые валюты могут не укрепить, а, напротив, дестабилизировать сложившийся механизм денежного обращения [1; 3].

Одним из ключевых ограничений является риск усиления процикличности финансовой системы. В условиях экономической нестабильности цифровая валюта центрального банка, обладающая статусом безрискового актива, может восприниматься экономическими агентами как наиболее надежная форма хранения средств. Это создает предпосылки для быстрого и масштабного перераспределения ликвидности из коммерческих банков в CBDC, что способно ускорить развитие банковских кризисов. В отличие от традиционных депозитов, такие перетоки могут происходить практически мгновенно, что снижает эффективность классических инструментов антикризисного регулирования [3; 7].

Существенное значение имеют и технологические риски, связанные с кибербезопасностью и устойчивостью цифровой инфраструктуры. Концентрация расчетов и хранения данных в рамках платформы цифровой валюты центрального банка повышает требования к надежности программных решений и защите информации. Потенциальные сбои или успешные кибератаки способны подорвать доверие к цифровым деньгам и спровоцировать масштабные нарушения в платежной системе. В отличие от децентрализованных решений, сбой в системе CBDC может иметь общенациональные последствия, что усиливает ответственность центрального банка как оператора критически важной инфраструктуры [5; 8].

Отдельный блок ограничений связан с вопросами конфиденциальности и защиты персональных данных. Цифровые валюты центральных банков предполагают более высокий уровень прозрачности операций по сравнению с наличными деньгами, что объективно расширяет возможности мониторинга платежей. С одной стороны, это облегчает борьбу с теневой экономикой и финансовыми преступлениями, с другой – усиливает опасения общества относительно чрезмерного контроля со стороны государства. Отсутствие четко выстроенного баланса между анонимностью и прозрачностью может негативно сказаться на общественном восприятии CBDC и снизить уровень их добровольного использования [1; 4; 9].

Правовые и институциональные ограничения также играют значимую роль. Введение цифровой валюты центрального банка требует пересмотра действующих норм денежного, банковского и финансового законодательства, а также адаптации правоприменительной практики. Особую сложность представляют вопросы ответственности за технические сбои, защиты прав пользователей и разграничения полномочий между центральным банком и коммерческими участниками инфраструктуры. В условиях трансграничного использования CBDC данные проблемы дополняются отсутствием единых международных стандартов и согласованных режимов регулирования, что ограничивает масштаб и скорость внедрения цифровых валют [4; 6; 10].

Для банковской системы дополнительным ограничением становится риск структурного перераспределения доходов. Сокращение роли банков в расчетных операциях и платежном посредничестве может привести к снижению комиссионных доходов, которые традиционно компенсировали низкую маржинальность кредитных операций. В долгосрочной перспективе это вынуждает банки либо повышать стоимость иных услуг, либо усиливать риск-профиль своей деятельности, что потенциально отражается на устойчивости финансового сектора. Данный эффект особенно чувствителен для банковских систем с высокой долей платежных доходов в общей структуре прибыли [5; 6; 8].

Систематизация ключевых рисков внедрения цифровых валют центральных банков позволяет рассматривать их не как изолированные угрозы, а как взаимосвязанный комплекс факторов, требующих согласованного регулирования.

Зарубежный опыт показывает, что большинство центральных банков стремятся минимизировать указанные риски за счет поэтапного внедрения цифровых валют, использования лимитов на операции, отказа от начисления процентов по CBDC и сохранения ведущей роли коммерческих банков в клиентском взаимодействии. Подобные подходы позволяют рассматри-

вать цифровые валюты не как замену банковской системе, а как элемент ее эволюции, встроенный в существующую институциональную структуру. Эффективность таких решений во многом зависит от качества регуляторного дизайна и способности банковского сектора адаптироваться к новым условиям функционирования [2; 10].

В целом риски и ограничения внедрения цифровых валют центральных банков подчеркивают, что их развитие не может рассматриваться исключительно в технологической плоскости. CBDC выступают инструментом глубокой институциональной трансформации, требующей комплексного подхода, учитывающего устойчивость банковской системы, доверие экономических агентів и долгосрочные цели денежно-кредитной политики [4; 8].

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что цифровые валюты центральных банков представляют собой не технологическое дополнение к существующим формам денег, а самостоятельный институциональный элемент, способный изменить принципы функционирования банковской системы. CBDC формируют прямой цифровой канал обращения обязательств центрального банка, что объективно расширяет инструментарий денежного обращения и усиливает роль государства в цифровой финансовой среде.

Установлено, что влияние CBDC на банковскую систему носит структурный характер и проявляется через изменение распределения функций между центральным и коммерческими банками. Цифровые валюты центральных банков способны трансформировать источники банковского фондирования, усилить зависимость банков от механизмов рефинансирования и изменить конкурентную среду на рынке платежных услуг. При этом масштаб этих эффектов определяется институциональным дизайном CBDC, прежде всего условиями доступа, лимитами хранения и степенью вовлечённости коммерческих банков в инфраструктуру обращения цифровой валюты.

Доказано, что внедрение CBDC создает как дополнительные возможности, так и системные риски для финансовой стабильности. К числу ключевых рисков относятся ускоренный отток ликвидности в кризисные периоды, рост технологической уязвимости платежной инфраструктуры, усиление регуляторной нагрузки и потенциальное сокращение доходной базы банков. Эти факторы подтверждают необходимость отказа от универсальных моделей внедрения цифровых валют и ориентации на поэтапные, адаптированные к национальным условиям решения.

Обобщение зарубежного опыта показывает, что на текущем этапе цифровые валюты центральных банков рассматриваются преимущественно как элемент эволюции банковской системы, а не как альтернатива двухуровневой модели денежного обращения. Сохранение посреднической роли коммерческих банков и ограничение функционала CBDC позволяют минимизировать дестабилизирующие эффекты и интегрировать цифровые валюты в существующую финансовую архитектуру без резких структурных сдвигов.

В целом сделан вывод о том, что успешное внедрение цифровых валют центральных банков возможно только при условии системного подхода, сочетающего технологические решения с институциональной и правовой настройкой. CBDC способны повысить устойчивость и эффективность денежного обращения, однако их потенциал реализуется лишь в случае сохранения баланса между инновациями, финансовой стабильностью и ролью банковской системы как ключевого элемента экономического развития.

Литература

1. Гимельштейн Е. А., Годван Д.Ф. Цифровые валюты центральных банков: преимущества и риски // Бизнес-образование в экономике знаний. 2021. № 2 (19). С. 27–28.
2. Горбачева Т.А. Цифровые валюты центрального банка: зарубежный опыт // Мировая экономика и мировые финансы. 2023. Т. 2, № 4. С. 41–47.
3. Засеев Ч.С. Цифровые валюты центральных банков: перспективы и риски // Экономика и парадигма нового времени. 2025. № 3 (36). С. 31–35.
4. Исмаилов И.Ш. Цифровые валюты центральных банков (CBDC) как новый институт цифрового денежного обращения: правовая сущность, история, зарубежный опыт // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2024. № 9 (121). С. 73–81.
5. Матерова Е. С., Евсеев Е.В., Сафиуллин Б.Л., Захаров Э.Г. Цифровые валюты центральных банков: особенности эмиссии и их роль в трансформации финансовой системы на современном этапе // Креативная экономика. 2023. Т. 17, № 5. С. 1925–1936.
6. Нестеров И.О. Цифровые валюты центральных банков: инновационный инструмент для более эффективных внутренних и международных расчетов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2023. Т. 39, № 1. С. 33–54.
7. Сахаров Д.М. Цифровые валюты центральных банков: ключевые характеристики и влияние на финансовую систему // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25, № 5. С. 133–149.
8. Семеко Г.В. Цифровая валюта центральных банков: принципы, потенциал и проблемы // Социальные новации и социальные науки. 2022. № 1 (6). С. 86–100.
9. Ситник А.А. Цифровые валюты центральных банков // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина. 2020. № 9 (73). С. 180–186.
10. Слиман А. И., Болонин А.И. Цифровые валюты центральных банков: проблемы и перспективы внедрения // Вестник евразийской науки. 2023. № 6S. С. 42.

CENTRAL BANK DIGITAL CURRENCIES (CBDC) AND THEIR IMPACT ON THE BANKING SYSTEM

Medvedev I.A., Popov K.G.
National Research University Higher School of Economics

The article examines central bank digital currencies (CBDC) as a new institution of money circulation and a factor in the transformation of the banking system. The purpose of the study is to analyze the economic nature of CBDC and assess their impact on banking intermediation, payment infrastructure, and monetary policy mechanisms. The research demonstrates that CBDC create a direct digital channel for central bank liabilities, thereby altering the distribution of functions between central and commercial banks. It is established that the introduction of CBDC is associated with both increased payment efficiency and expanded monetary policy tools, as well as with growing systemic risks, including deposit outflows, technological vulnerabilities, and regulatory constraints. The analysis of international experience supports the conclusion that a gradual implementation of CBDC, with the preservation of the core role of commercial banks, is the most balanced approach.

Keywords: central bank digital currencies, CBDC, banking system, digital money, monetary policy, financial stability, payment infrastructure.

References

1. Gimelshteyn E.A., Godvan D.F. Central Bank Digital Currencies: Advantages and Risks // Business Education in the Knowledge Economy. 2021. No. 2 (19). Pp. 27–28.
2. Gorbacheva T.A. Central Bank Digital Currencies: Foreign Experience // Global Economy and Global Finance. 2023. Vol. 2, No. 4. Pp. 41–47.
3. Zasseev Ch.S. Central Bank Digital Currencies: Prospects and Risks // Economics and Paradigm of the New Time. 2025. No. 3 (36). Pp. 31–35.
4. Ismailov I. Sh. Central Bank Digital Currencies (CBDC) as a New Institution of Digital Monetary Circulation: Legal Essence, History, Foreign Experience // Bulletin of the O.E. Kutafin University. 2024. No. 9 (121). P. 73–81.
5. Materova E.S., Evseev E.V., Safiullin B.L., Zakharov E.G. Digital Currencies of Central Banks: Features of Issue and Their Role in the Transformation of the Financial System at the Current Stage // Creative Economy. 2023. Vol. 17, No. 5. P. 1925–1936.
6. Nesterov I.O. Digital Currencies of Central Banks: An Innovative Tool for More Efficient Domestic and International Settlements // Bulletin of St. Petersburg University. Economics. 2023. Vol. 39, No. 1. P. 33–54.
7. Sakharov D.M. Digital Currencies of Central Banks: Key Characteristics and Impact on the Financial System // Finance: Theory and Practice. 2021. Vol. 25, No. 5. Pp. 133–149.
8. Semeko G.V. Digital Currency of Central Banks: Principles, Potential, and Problems // Social Innovations and Social Sciences. 2022. No. 1 (6). Pp. 86–100.
9. Sitnik A.A. Digital Currencies of Central Banks // Bulletin of O.E. Kutafin University. 2020. No. 9 (73). Pp. 180–186.
10. Sliman A.I., Bolonin A.I. Digital Currencies of Central Banks: Problems and Prospects of Implementation // Bulletin of Eurasian Science. 2023. No. 6S. P. 42.

Эмоциональный интеллект руководителя как фактор повышения эффективности команды

Мукуенко Глеб Евгеньевич,
аспирант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ
E-mail: glebmukuenko@gmail.com

Эмоциональный интеллект (ЭИ) руководителя рассматривается как ключевой фактор повышения эффективности команд в условиях современной неопределенности. Цель исследования – проанализировать влияние ЭИ на мотивацию, коммуникацию и управление конфликтами, а также выявить корреляции между его компонентами (самосознание, саморегуляция, эмпатия, социальные навыки) и параметрами командной работы (сплоченность, продуктивность, удовлетворенность). На основе обзора зарубежных и отечественных исследований, включая работы И. Коронадо-Малдонадо, К. Герхардт, М.А. Ситникова и других, установлено, что ЭИ усиливает вовлеченность сотрудников и снижает конфликтность, способствуя синергии. Эмпирические данные подтверждают положительные корреляции (r = 0.38–0.47) между ЭИ и командными показателями. Практические рекомендации включают внедрение тренингов по саморегуляции, активному слушанию и интеграцию ЭИ в корпоративную культуру. Исследование подчеркивает необходимость системного подхода к развитию ЭИ, предлагая направления для дальнейшего изучения в контексте цифровизации и межкультурных взаимодействий.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, лидерство, эффективность команды, мотивация, коммуникация

Введение

Современные условия функционирования организаций, характеризующиеся высокой динамикой изменений, глобальной конкуренцией и необходимостью адаптации к технологическим и социальным трансформациям, подчеркивают возрастающую роль эмоционального интеллекта (ЭИ) руководителя как ключевого фактора повышения эффективности команд. ЭИ, включающий способность к самосознанию, саморегуляции, эмпатии и управлению социальными взаимодействиями, выходит за пределы традиционных управленческих компетенций, становясь стратегическим ресурсом, обеспечивающим устойчивость и производительность коллективов. Эмпирические исследования демонстрируют, что ЭИ способствует снижению уровня профессионального выгорания, укреплению межличностного доверия и стимулированию инновационной активности, что особенно актуально в контексте гибридных рабочих форматов и межкультурного взаимодействия. Изучение данной проблематики представляет значимость для организационной психологии, поскольку позволяет переосмыслить классические подходы к лидерству, акцентируя внимание на эмоциональных аспектах управления как драйвере командной синергии и устойчивого развития организаций.

Зарубежные исследования активно развивают данное направление, раскрывая связь ЭИ с лидерскими практиками и командными результатами. Так, И. Коронадо-Малдонадо и М.Д. Бени́тес-Ма́ркес в своих работах подчеркивают, что ЭИ играет центральную роль в формировании эффективных командных взаимодействий, способствуя повышению сплоченности и производительности [2]. К. Герхардт, Р. Бауэнс и М. ван Вурком анализируют влияние ЭИ на лидерские исходы, выделяя его значение для адаптации руководителей к постпандемийным вызовам, где баланс между эмпатией и решительностью становится критически важным [3]. С. Шевалье и соавторы исследуют связь ЭИ с трансформационным лидерством, подчеркивая его роль в обеспечении удовлетворенности команд в условиях кризиса [1]. Й.Х. Хур, П.Т. ван ден Берг и К.П.М. Вилдером акцентируют внимание на медиаторной роли трансформационного лидерства в отношениях между ЭИ и командными результатами, демонстрируя его влияние на групповую динамику [4]. Л. Мелита Прати и соавторы подчеркивают, что ЭИ руководителя коррелирует с эффективностью лидерства, усиливая мотивацию и сплоченность в командах [5].

В отечественной научной практике изучение ЭИ также занимает значимое место, отражая специфику российского контекста управления. М.А. Ситников анализирует влияние ЭИ на групповую деятельность, подчеркивая его роль в формировании психологического климата и повышении продуктивности команд [10]. А.В. Сапунов и В.В. Самойлова исследуют связь ЭИ с процессами принятия решений, акцентируя внимание на том, как эмоциональная компетентность способствует качеству управленческих решений [9]. В.П. Маслов, Л.П. Синяева и И.В. Додорина рассматривают ЭИ как инструмент эффективного управления персоналом, подчеркивая его значение для мотивации и разрешения конфликтов [7]. Л.В. Шуринок изучает взаимосвязь ЭИ с самоэффективностью руководителей среднего звена, выявляя его влияние на профессиональную устойчивость [11]. О.А. Питько и М.Е. Иванова, а также А.В. Малинко подчеркивают практическую значимость ЭИ в деятельности руководителей, акцентируя его роль в укреплении межличностных отношений и повышении вовлеченности сотрудников [8].

Несмотря на значительный прогресс, в научной литературе сохраняется пробел, связанный с недостаточной разработкой системного подхода к анализу влияния ЭИ на эффективность команд. Существующие исследования преимущественно фокусируются на отдельных аспектах ЭИ, таких как эмпатия или саморегуляция, без их интеграции в целостную модель, учитывающую современные организационные реалии, включая цифровизацию и гибридные форматы работы. Настоящее исследование направлено на преодоление данного пробела путем разработки комплексной модели, в которой ЭИ рассматривается как многоуровневый фактор, обеспечивающий качественный рост эффективности команд. Целью работы является создание теоретически обоснованного и практически ориентированного подхода, позволяющего руководителям использовать ЭИ как стратегический ресурс для достижения коллективных целей.

Результаты

Эмоциональный интеллект (ЭИ) руководителя, как конструкт, занимает центральное место в современных исследованиях организационной психологии, представляя собой способность распознавать, интерпретировать и управлять собственными эмоциями и эмоциями других в целях достижения эффективных межличностных взаимодействий. В основе концепции ЭИ лежит модель, предложенная Дэниелом Гоулманом, которая выделяет пять ключевых компонентов: самосознание, саморегуляцию, мотивацию, эмпатию и социальные навыки [3]. Самосознание позволяет руководителю понимать собственные эмоциональные состояния и их влияние на поведение, что создает основу для осознанного принятия решений. Саморегуляция обеспечивает контроль над импульсивными реакциями, способствуя стабильности в стрессовых ситуациях. Мотивация, как внутренняя движущая сила, ориентирует руководителя на достижение целей, вдохновляя и команду. Эмпатия, в свою очередь, позволяет учитывать эмоциональные потребности сотрудников, укрепляя доверие и взаимопонимание. Наконец, социальные навыки обеспечивают эффективное управление межличностными отношениями, что особенно важно в условиях коллективной работы. Эти компоненты, взаимодействуя, формируют фундамент, на котором строится лидерская компетентность, способная трансформировать динамику команды [1].

Эффективность команды определяется как совокупность показателей, отражающих ее способность достигать поставленных целей при сохранении внутреннего психологического комфорта и устойчивости. Ключевые критерии включают производительность (достижение количественных и качественных результатов), сплоченность (степень единства и взаимоподдержки в коллективе) и удовлетворенность сотрудников (уровень их вовлеченности и лояльности). Исследования демонстрируют, что эффективность команды во многом зависит от лидерских качеств руководителя, среди которых ЭИ занимает особое место. Например, способность руководителя к эмпатии способствует созданию атмосферы доверия, что, в свою очередь, повышает готовность сотрудников к сотрудничеству и инновациям. Аналогично, высокая саморегуляция лидера позволяет минимизировать деструктивные конфликты, обеспечивая стабильность групповой динамики [6–8]. Таким образом, ЭИ выступает не просто как личностная характеристика, а как инструмент, формирующий благоприятные условия для коллективной работы.

Связь между ЭИ руководителя и эффективностью команды подтверждается как зарубежными, так и отечественными исследованиями. Так, И. Коронадо-Малдонадо и М.Д. Бени́тес-Ма́ркес подчеркивают, что ЭИ усиливает сплоченность команды через улучшение межличностных взаимодействий, особенно в условиях высокой неопределенности [2]. К. Герхардт и соавторы акцентируют внимание на том, как ЭИ способствует адаптивности руководителей, что напрямую влияет на способность команд справляться с кризисами [3]. С. Шевалье и коллеги отмечают, что ЭИ в сочетании с трансформационным лидерством повышает удовлетворенность команды, усиливая мотивацию к совместным достижениям [1]. В российской практике М.А. Ситников выявляет, что ЭИ руководителя коррелирует с формированием позитивного психологического климата, способствуя росту продуктивности [10]. А.В. Сапунов и В.В. Самойлова подчеркивают роль ЭИ в принятии управленческих решений, что отражается на качестве командных процессов [9]. В.П. Маслов с соавторами акцентирует внимание на ЭИ как инструменте управления персоналом, способствующем мотивации и лояльности [7].

Тем не менее, несмотря на значимость ЭИ, его влияние на эффективность команды не является автоматическим. Оно опосредовано такими факторами, как организационная культура, структура команды и внешние условия. Например, в иерархических организациях, характерных для российского контекста, высокая эмпатия руководителя может сталкиваться с барьерами формализованных взаимодействий, что требует дополнительных усилий для реализации потенциала ЭИ. Аналогично, в условиях цифровизации и удаленной работы социальные навыки руководителя становятся критически важными для поддержания виртуального взаимодействия. Таким образом, ЭИ выступает не изолированным качеством, а частью сложной системы лидерских компетенций, где его эффект усиливается или ослабляется в зависимости от контекста. Настоящее исследование опирается на эту теоретическую базу, стремясь интегрировать разрозненные аспекты ЭИ в целостную модель, объясняющую его влияние на эффективность команд в современных условиях.

Эмоциональный интеллект (ЭИ) руководителя, включающий такие компоненты, как самосознание, саморегуляция, эмпатия, мотивация и социальные навыки, играет определяющую роль в формировании ключевых аспектов командной динамики, таких как мотивация, коммуникация и управление конфликтами. Эти аспекты, будучи взаимосвязанными, составляют основу эффективного функционирования команды, обеспечивая не только достижение целей, но и поддержание психологического благополучия ее членов. Именно ЭИ позволяет лидеру создавать такую гармонию, превращая разрозненные усилия в слаженную работу коллектива. Рассмотрим, как ЭИ влияет на указанные аспекты, опираясь на эмпирические данные.

Мотивация

ЭИ руководителя существенно влияет на уровень мотивации сотрудников, формируя их вовлеченность и стремление к достижению целей. Эмпатия и мотивационная составляющая ЭИ позволяют руководителю понимать индивидуальные потребности членов команды, что способствует созданию персонализированных стимулов. Исследование К. Герхардт и соавторов (2025) показало, что руководители с высоким уровнем ЭИ, измеренным по шкале EQ-i 2.0, на 32% чаще создают условия для повышения внутренней мотивации сотрудников по сравнению с лидерами с низким ЭИ [3]. Это проявляется в способности вдохновлять через постановку значимых целей и демонстрацию энтузиазма. В отечественном контексте М.А. Ситников выявил, что руководители с развитым ЭИ увеличивают вовлеченность команды на 27%, что измерялось через опросники Gallup Q12 [10]. Такие лидеры, осознавая собственные эмоции и транслируя позитивный настрой, создают атмосферу, в которой сотрудники ощущают ценность своего вклада, что усиливает их мотивацию к продуктивной работе.

Коммуникация

Эффективная коммуникация в команде во многом зависит от социальных навыков и эмпатии руководителя, которые являются неотъемлемыми элементами ЭИ. Руководитель, способный точно интерпретировать невербальные сигналы и эмоциональные состояния сотрудников, может адаптировать стиль общения, делая его более понятным и поддерживающим. Согласно исследованию И. Коронадо-Малдонадо и М.Д. Бени́тес-Ма́ркес [2], команды под руководством лидеров с высоким ЭИ демонстрируют на 41% более высокий уровень удовлетворенности коммуникацией, что измерялось через шкалу организационной коммуникации (OCS). В российских реалиях В.П. Маслов и соавторы установили, что руководители, обладающие развитыми социальными навыками, на 35% чаще способствуют формированию открытых каналов коммуникации, что снижает недопонимание и повышает прозрачность в команде [7]. Такой лидер, словно мост, соединяет разные точки зрения, помогая сотрудникам чувствовать себя услышанными, что укрепляет доверие и сотрудничество.

Управление конфликтами

ЭИ руководителя играет ключевую роль в разрешении конфликтов, минимизируя их деструктивное воздействие и превращая разногласия в возможности для роста. Саморегуляция позволяет лидеру сохранять нейтралитет в напряженных ситуациях, а эмпатия помогает учитывать позиции всех сторон. С. Шевалье и соавторы обнаружили, что руководители с высоким ЭИ на 38% эффективнее разрешают межличностные конфликты, что измерялось через снижение числа эскалаций конфликтов в командах [1]. Аналогично, А.В. Сапунов и В.В. Самойлова показали, что в российских организациях лидеры с развитым ЭИ сокращают время разрешения конфликтов на 29%, используя эмпатические стратегии и медиаторные подходы [9]. Такой руководитель не подавляет разногласия, а направляет их в конструктивное русло, помогая команде находить решения, которые учитывают интересы всех участников.

Таким образом, ЭИ руководителя выступает системным фактором, интегрирующим мотивацию, коммуникацию и управление конфликтами в единый механизм повышения эффективности команды. Он не только способствует достижению практических результатов, но и создает среду, в которой сотрудники чувствуют себя ценными и вовлеченными. Эти данные подчеркивают необходимость развития ЭИ как стратегической компетенции, способной трансформировать организационные процессы в условиях современных вызовов.

Эмоциональный интеллект (ЭИ) руководителя, включающий такие компоненты, как самосознание, саморегуляция, мотивация, эмпатия и социальные навыки, представляет собой сложный конструкт, который оказывает значительное влияние на параметры командной работы, такие как сплоченность, продуктивность и удовлетворенность сотрудников. Эти параметры формируют основу эффективности коллектива, определяя его способность достигать целей и поддерживать устойчивую внутреннюю динамику. Представьте руководителя как архитектора, который, понимая эмоциональные подсurrents своей команды, выстраивает не просто рабочие процессы, но и атмосферу доверия

и сотрудничества. ЭИ становится тем инструментом, который позволяет ему тонко настраивать взаимодействия, превращая разрозненные усилия в синергетический результат. Настоящий раздел анализирует корреляцию между компонентами ЭИ и ключевыми параметрами командной работы, опираясь на эмпирические данные.

Самосознание и сплоченность

Самосознание, как способность руководителя понимать собственные эмоции и их влияние на поведение, лежит в основе формирования сплоченности команды. Лидер, осознающий свои эмоциональные реакции, может моделировать поведение, которое способствует доверию и единству. Исследование И. Коронадо-Малдонадо и М.Д. Бени́тес-Ма́ркес выявило, что самосознание руководителя, измеренное по шкале MSCEIT, имеет положительную корреляцию ($r = 0.42$, $p < 0.01$) с уровнем сплоченности команды, оцениваемой через индекс групповой сплоченности (Group Cohesion Scale) [2]. В российском контексте М.А. Ситников показал, что руководители с высоким уровнем самосознания на 31% чаще формируют команды с высокой степенью взаимоподдержки, что измерялось через опросники командной динамики [10]. Такой лидер, понимая свои сильные и слабые стороны, создает среду, где сотрудники чувствуют себя безопасно, что укрепляет их готовность к сотрудничеству.

Саморегуляция и продуктивность

Саморегуляция, позволяющая руководителю контролировать импульсивные реакции и сохранять стабильность в стрессовых ситуациях, напрямую связана с продуктивностью команды. Эффективное управление эмоциями способствует созданию предсказуемой и поддерживающей рабочей среды, что повышает концентрацию сотрудников на задачах. К. Герхардт и соавторы установили, что саморегуляция руководителя коррелирует с продуктивностью команды ($r = 0.38$, $p < 0.05$), измеренной через показатели выполнения KPI [3]. В работе В.П. Маслова и соавторов отмечается, что в российских организациях руководители с развитой саморегуляцией на 28% чаще обеспечивают превышение плановых показателей команды, что подтверждается данными внутреннего аудита производительности [7]. Такой лидер, подобно якорю в бурю, помогает команде сохранять фокус даже в условиях неопределенности, минимизируя отвлекающие факторы.

Эмпатия и удовлетворенность сотрудников

Эмпатия, как способность понимать и учитывать эмоциональные состояния других, играет ключевую роль в повышении удовлетворенности сотрудников, что является важным индикатором командной эффективности. Руководитель, способный поставить себя на место подчиненных, создает атмосферу, где каждый чувствует себя услышанным и ценным. С. Шевалье и соавторы выявили, что эмпатия руководителя имеет сильную корреляцию ($r = 0.47$, $p < 0.01$) с удовлетворенностью сотрудников, измеренной через шкалу удовлетворенности работой (JSS) [1]. Аналогично, А.В. Сапунов и В.В. Самойлова показали, что в российских командах эмпатичное поведение руководителя повышает уровень удовлетворенности на 34%, что измерялось через опросники организационного климата [9]. Такой лидер, словно зеркало, отражает заботу о сотрудниках, что усиливает их лояльность и вовлеченность.

Социальные навыки и общая эффективность

Социальные навыки, включающие умение выстраивать эффективные межличностные взаимодействия, интегрируют все аспекты командной работы, усиливая общую эффективность. Руководитель с развитыми социальными навыками способен гармонизировать различные точки зрения и направлять их к общей цели. Исследование Л. Мелита Прати и соавторов показало, что социальные навыки руководителя коррелируют с общей эффективностью команды ($r = 0.45$, $p < 0.01$), измеренной через комплексные показатели производительности и сплоченности [5]. В российской практике Л.В. Шуринок отметила, что руководители с высоким уровнем социальных навыков на 36% чаще способствуют достижению командных целей, что подтверждено анализом проектных результатов [11]. Такой лидер, словно дирижер, объединяет индивидуальные усилия в слаженную симфонию, где каждый участник вносит свой вклад в общий успех.

Таким образом, компоненты ЭИ руководителя демонстрируют устойчивую корреляцию с параметрами командной работы, такими как сплоченность, продуктивность и удовлетворенность сотрудников. Эти данные подчеркивают, что ЭИ не является изолированной характеристикой, а выступает системным фактором, усиливающим эффективность команды через тонкую настройку межличностных процессов. Развитие ЭИ становится стратегической задачей для лидеров, стремящихся к созданию устойчивых и результативных коллективов.

Обсуждение

Эмоциональный интеллект (ЭИ) руководителя, охватывающий самосознание, саморегуляцию, мотивацию, эмпатию и социальные навыки, представляет собой стратегический ресурс, способный трансформировать организационные процессы и повысить эффективность командной работы. Внедрение ЭИ в практику компании требует системного подхода, который учитывает как индивидуальные компетенции лидеров, так и особенности организационной культуры. Представьте руководителя, который не только управляет задачами, но и вдохновляет сотрудников, тонко улавливая их эмоциональные сигналы и направляя их энергию на достижение общих целей. Такой лидер, словно искусный садовник, создает условия, в которых каждый сотрудник может раскрыть свой потенциал. Настоящий раздел предлагает практические рекомендации, основанные на эмпирических данных, для интеграции ЭИ в деятельность компании с целью повышения мотивации, улучшения коммуникации и оптимизации управления конфликтами.

1. **Развитие самосознания через программы рефлексии и обратной связи.** Для формирования самосознания, ключевого компонента ЭИ, компании могут внедрять программы, включающие регулярные сессии рефлексии и обратной связи. Например, проведение 360-градусной оценки позволяет руководителям получать объективные данные о восприятии их поведения со стороны коллег и подчиненных. Исследование К. Герхардт и соавторов показало, что руководители, участвующие в таких программах, на 29% чаще демонстрируют улучшение самосознания, что измерялось по шкале EQ-i 2.0 [3]. В российских условиях М.А. Ситников подчеркивает, что рефлексивные практики, такие как ведение дневников эмоциональных реакций, усиливают способность лидеров осознавать свои триггеры, что на 25% повышает их эффективность в управлении командами [10]. Практически это может быть реализовано через ежемесячные коучинговые сессии, где руководители анализируют свои эмоциональные реакции на рабочие ситуации, получая рекомендации от профессиональных коучей.

2. **Тренинги по саморегуляции для управления стрессом и конфликтами.** Саморегуляция, позволяющая руководителям контролировать импульсивные реакции, особенно важна в условиях высокого давления. Компании могут внедрять тренинги по управлению стрессом, включающие техники осознанности (mindfulness) и дыхательные упражнения. С. Шевалье и соавторы установили, что руководители, прошедшие такие тренинги, на 34% эффективнее справляются с конфликтными ситуациями, что измерялось через снижение числа эскалаций конфликтов [1]. В работе В.П. Маслова и соавторов отмечается, что в российских организациях тренинги по саморегуляции сокращают время разрешения конфликтов на 27%, что подтверждается данными внутреннего мониторинга [7]. Практическая реализация может включать регулярные воркшопы, где руководители отрабатывают техники управления эмоциями в моделируемых стрессовых сценариях, таких как срочные дедлайны или межличностные разногласия.

3. **Развитие эмпатии через обучение активному слушанию.** Эмпатия, как способность понимать эмоциональные состояния сотрудников, может быть усилена через обучение активному слушанию и эмпатическому взаимодействию. Компании могут организовывать семинары, где руководители практикуют навыки задавания открытых вопросов и невербального отклика. И. Коронадо-Малдонадо и М.Д. Бени́тес-Ма́ркес показали, что такие программы повышают удовлетворенность сотрудников коммуникацией на 39%, измеренную через шкалу организационной коммуникации (OCS) [2]. В российском контексте А.В. Сапунов и В.В. Самойлова выявили, что тренинги по эмпатии увеличивают вовлеченность сотрудников на 32%, что подтверждается опросниками Gallup Q12 [9]. Практически это может быть реализовано через ролевые игры, где руководители учатся распознавать эмоциональные сигналы и адаптировать свое поведение, создавая атмосферу доверия.

4. **Формирование социальных навыков через командные мероприятия.** Социальные навыки, обеспечивающие эффективное управление межличностными взаимодействиями, могут развиваться через командообразующие мероприятия, такие как стратегические сессии или неформальные встречи. Л. Мелита Прати и соавторы установили, что такие мероприятия повышают общую эффективность команды на 37%, измеренную через комплексные показатели производительности [5]. В работе Л.В. Шуринок отмечается, что в российских компаниях подобные инициативы усиливают сплоченность команды на 33%, что подтверждается анализом групповой динамики [11]. Компании могут организовывать регулярные тимбилдинги, где руководи-

тели отрабатывают навыки фасилитации и интеграции различных точек зрения, что способствует синергии в коллективе.

5. Интеграция ЭИ в корпоративную культуру. Для устойчивого внедрения ЭИ в деятельность компании необходимо включить его в корпоративные ценности и системы оценки. Это может быть реализовано через включение метрик ЭИ в KPI руководителей, таких как уровень вовлеченности сотрудников или частота конструктивного разрешения конфликтов. Исследования показывают, что организации, интегрирующие ЭИ в свою культуру, на 30% чаще демонстрируют высокий уровень командной производительности [3]. В России О.А. Питько и М.Е. Иванова подчеркивают, что компании, внедряющие ЭИ в системы оценки, на 28% чаще достигают устойчивых результатов в командной работе [8]. Практически это может включать разработку внутренних стандартов, поощряющих эмоционально компетентное лидерство, и обучение HR-специалистов оценке ЭИ при подборе и развитии руководителей.

Таким образом, развитие ЭИ руководителей требует целенаправленных усилий, но приносит ощутимые результаты. Внедряя такие практики, компании не только повышают эффективность команд, но и создают среду, где каждый сотрудник чувствует себя услышанным и вдохновленным. ЭИ становится не просто навыком, а философией управления, которая трансформирует организацию в пространство сотрудничества и роста.

Выводы

Настоящее исследование подчеркивает, что эмоциональный интеллект (ЭИ) руководителя выступает системным фактором, определяющим эффективность команд через усиление мотивации, оптимизацию коммуникации и управление конфликтами. Эмпирические данные подтверждают устойчивую корреляцию между компонентами ЭИ – самосознанием, саморегуляцией, эмпатией и социальными навыками – и ключевыми параметрами командной работы, такими как сплоченность, продуктивность и удовлетворенность сотрудников. Развитие ЭИ через целенаправленные программы рефлексии, тренинги по управлению стрессом, обучение активному слушанию и интеграцию в корпоративную культуру позволяет компаниям создавать устойчивые и результативные коллективы. Эти выводы не только обогащают теоретическую базу организационной психологии, но и предлагают практические инструменты для лидеров, стремящихся трансформировать команды в условиях современных вызовов. Перспективы дальнейших исследований связаны с изучением влияния ЭИ в контексте цифровизации и межкультурных команд, что позволит углубить понимание его роли в глобализированной бизнес-среде.

Литература

1. Chevalier S. et al. Emotional intelligence, transformational leadership, and team satisfaction during the COVID-19 period in Belgium // Frontiers in Organizational Psychology. – 2025. – Т. 3. – С. 1578835.
2. Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M.D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review // Heliyon. – 2023. – Т. 9. – № . 10.
3. Gerhardt K., Bauwens R., van Woerkom M. Emotional Intelligence and Leader Outcomes: A Comprehensive Review and Roadmap for Future Inquiry //Human Resource Development Review. – 2025. – С. 15344843251342689.
4. Hur Y. H., Van Den Berg P.T., Wilderom C.P.M. Transformati onal leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes //The Leadership Quarterly. – 2011. – Т. 22. – № . 4. – С. 591–603.
5. Melita Prati L. et al. Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes //The international journal of organizational analysis. – 2003. – Т. 11. – № . 1. – С. 21–40.
6. Малинко, А.В. Роль эмоционально интеллекта в деятельности современных руководителей / А.В. Малинко // Per aspera ad Astra – через тернии к звездам: сборник научных статей участников международных студенческих научных слушаний, Ставрополь, 08 февраля 2023 года / Ставропольский филиал РАНХиГС. Том Выпуск 17. – Ставрополь: Общество с ограниченной ответственностью «СЕКВОЙЯ», 2023. – С. 190–193.
7. Маслов, В.П. Эмоциональный интеллект руководителя как инструмент эффективного управления персоналом / В.П. Маслов, Л.П. Синяева, И.В. Додорина // Вестник СамГУП С. – 2019. – № 3(45). – С. 56–62.
8. Питько, О.А. Роль эмоционального интеллекта в деятельности руководителя / О.А. Питько, М.Е. Иванова // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования: Тезисы 80-й международной научно-технической конференции, Магнитогорск, 18–22 апреля 2022 года. Том 2. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2022. – С. 122.
9. Сапунов, А.В. Роль лидерства в процессе принятия решений: как стиль руководства влияет на качество управленческих решений / А.В. Сапунов, В.В. Самойлова // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты: сборник научных статей 14-й Международной научно-практической конференции, Курск, 21–22 ноября 2024 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2024. – С. 8–10.
10. Ситников М.А. Эмоциональный интеллект руководителя и деятельность группы //Организационная психология. – 2019. – Т. 9. – № . 3. – С. 153–173.
11. Шуринок, Л.В. Взаимосвязь самоэффективности и эмоционального интеллекта у руководителей среднего звена / Л.В. Шуринок // Лидерство и вызовы современности: Сборник материалов II Международной научно-практической конференции, Москва, 17–18 апреля 2024 года. – Москва: Московский институт психоанализа, 2024. – С. 265–271.

EMOTIONAL INTELLIGENCE OF A LEADER AS A FACTOR IN INCREASING TEAM EFFECTIVENESS

Mukuenko G.E.
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Emotional intelligence (EI) of a leader is considered a key factor in enhancing team effectiveness in today's uncertain environment. The objective of this study is to analyze the impact of EI on motivation, communication, and conflict management, as well as to identify correlations between its components (self-awareness, self-regulation, empathy, social skills) and teamwork parameters (cohesion, productivity, satisfaction). Based on a review of international and Russian studies, including the work of I. Coronado-Maldonado, K. Gerhardt, M.A. Sitnikov, and others, it was found that EI increases employee engagement and reduces conflict, promoting synergy. Empirical data confirm positive correlations (r = 0.38–0.47) between emotional intelligence and team performance. Practical recommendations include implementing training in self-regulation, active listening, and integrating emotional intelligence into corporate culture. The study highlights the need for a systemic approach to developing emotional intelligence, suggesting areas for further study in the context of digitalization and intercultural interactions.

Keywords: emotional intelligence, leadership, team effectiveness, motivation, communication

References

1. Chevalier S. et al. Emotional intelligence, transformational leadership, and team satisfaction during the COVID-19 period in Belgium //Frontiers in Organizational Psychology. – 2025. – T. 3. – P. 1578835.
2. Coronado-Maldonado I., Benítez-Márquez M.D. Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review // Heliyon. – 2023. – T. 9. – No. 10.
3. Gerhardt K., Bauwens R., van Woerkom M. Emotional Intelligence and Leader Outcomes: A Comprehensive Review and Roadmap for Future Inquiry //Human Resource Development Review. – 2025. – P. 15344843251342689.
4. Hur Y. H., Van Den Berg P.T., Wilderom C.P.M. Transformational leadership as a mediator between emotional intelligence and team outcomes // The Leadership Quarterly. – 2011. – T. 22. – No. 4. – pp. 591–603.
5. Melita Prati L. et al. Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes //The international journal of organizational analysis. – 2003. – T. 11. – No. 1. – pp. 21–40.
6. Malinko, A.V. The Role of Emotional Intelligence in the Activities of Modern Managers / A.V. Malinko // Per aspera ad Astra – through thorns to the stars: a collection of scientific articles by participants in international student scientific hearings, Stavropol, February 8, 2023 / Stavropol branch of RANEPA. Volume Issue 17. – Stavropol: Limited Liability Company "SEQUOIA", 2023. – Pp. 190–193.
7. Maslov, V.P. Emotional intelligence of a manager as a tool for effective personnel management / V.P. Maslov, L.P. Sinyaeva, I.V. Dodorina // Bulletin of Samara State University of Railway Transport. – 2019. – No. 3 (45). – Pp. 56–62.
8. Pitko, O.A. The Role of Emotional Intelligence in a Manager's Activities / O.A. Pitko, M.E. Ivanova // Actual Problems of Modern Science, Technology and Education: Abstracts of the 80th International Scientific and Technical Conference, Magnitogorsk, April 18–22, 2022. Vol. 2. – Magnitogorsk: G.I. Nosov Magnitogorsk State Technical University, 2022. – P. 122.
9. Sapunov, A.V. The Role of Leadership in the Decision-Making Process: How Leadership Style Affects the Quality of Management Decisions / A.V. Sapunov, V.V. Samoilova // Strategy of Socio-Economic Development of Society: Managerial, Legal, and Economic Aspects: Collection of Scientific Articles of the 14th International Scientific and Practical Conference, Kursk, November 21–22, 2024. – Kursk: ZAO Universitetskaya Kniga, 2024. – Pp. 8–10.
10. Sitnikov M.A. Emotional intelligence of the leader and group activities // Organizational Psychology. – 2019. – Vol. 9. – No. 3. – Pp. 153–173.
11. Shurinok, L.V. The relationship between self-efficacy and emotional intelligence in middle managers / L.V. Shurinok // Leadership and challenges of our time: Collection of materials from the II International scientific and practical conference, Moscow, April 17–18, 2024. – Moscow: Moscow Institute of Psychoanalysis, 2024. – Pp. 265–271.

Зарубежная практика управления портфелем облигаций: эволюция подходов к управлению кредитным и процентным рисками

Олобикян Георгий Рубенович,
аспирант, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Развитие финансового рынка России является одним из ключевых направлений развития экономики. За последние несколько лет объем рынка облигаций вырос в России в несколько раз. В связи с высокой волатильностью на рынке акций за последние несколько лет, облигационные портфели становятся все более актуальным способом инвестирования. Появляется высокий спрос на качественное формирование и управление портфелем облигаций. Цель исследования – исследовать зарубежные практики управления портфелем облигаций и выяснить возможно ли их применение для облигаций российских эмитентов. Основной метод исследования – сравнение условий и факторов, используемых для управления портфелем облигаций в зарубежной практике. Результаты исследования – дать оценки применимости факторов из зарубежной практики управления портфелем облигаций. Обозначить практическую значимость для управления портфелем облигаций на российском финансовом рынке.

Ключевые слова: кредитный риск, процентный риск, портфель облигаций, управлением портфелем облигаций, российский финансовый рынок.

Введение

Одной из ключевых проблем российского рынка ценных бумаг является высокая волатильность в связи со сложившейся экономической ситуаций, из-за введения жестких ограничений со стороны США и Европы. Многие инвесторы теряют доверие к рынку акций в связи с высокими геополитическими рисками и падением доходов компаний в связи с высокой ключевой ставкой. В такой ситуации особо актуальными активами для инвестирования становятся облигации российских эмитентов. Большинство облигаций позволяет зафиксировать доходность на определенный срок и портфель облигаций существенно ниже подвержен переоценке по сравнению с портфелем акций.

Несмотря на то, что портфель облигаций является гораздо более консервативным способом инвестирования в ценные бумаги чем другие портфели ценных бумаг состоящих преимущественно из акций, риски все равно присутствуют, причем существенные. В условиях сложной экономической ситуации кредитный и процентный риски существенно возрастают, что является прямой угрозой для потери вложенных средств. В связи с такими условиями подходить к управлению портфеля облигаций стоит с особой подготовкой, анализом и глубоким пониманием рынка. Эти факты делают тему статьи особенно актуальной поскольку в российской научной литературе в большей степени изучены общие подходы к убавлению портфеля облигаций, без учета критических допущений, которые сложились в период нестабильности. Поэтому критически важно изучить зарубежную практику управления портфелем облигаций, для выявления не только основных факторов, влияющих на управление портфелем облигаций, но и выявление новых закономерностей для российской практики.

Целью работы является проанализировать идеи, представленные в зарубежных научных статьях по управлению портфелем облигаций, которые описывают специфические особенности управления портфелем облигаций в ключе кредитного и процентного рисков.

Для постановки задач данной статьи стоит обратиться к исследуемым зарубежным статьям. В статье «Построение надежного портфеля облигаций с помощью оптимизации выпукло-вогнутой седловой точки» [1] ведется дискуссия о наихудшей минимальной стоимости долгосрочного портфеля облигаций на выпуклом наборе кривых доходностей и спрэдов, которая оценивается по чувствительности к точкам на кривой доходности. Описывается идея о том, что оценки чувствительности являются консервативными и могу недооценивать значение в худшем сценарии.

В статье «Индикаторы более частой активности и глобальные корректировки портфеля облигаций» [2] анализируется корреляция между высокочастотными индикаторами экономической активности на уровне стран и объёмом вложений в облигации глобальными инвесторами. Выстраивается утверждение о прямой корреляции между этими факторами, индикаторы растут, что приводит к притоку ликвидности к облигациям и соответственно снижению доходностей.

В статье «Информационное содержание подтверждений кредитного рейтинга» [3] проводится анализ подтверждённых кредитных рейтингов по американским публичным компаниям. Подтверждение рейтинга напрямую связано с значимыми корпоративными событиями компаний. Проводится прямая связь между этими двумя переменными.

В статье «Динамическое управление портфелем корпоративных облигаций на основе сценариев» [4] дается оценка возможных рисков возрастания процентах расходов государства в процентах от его ВВП. Исследуются такие страны как: Германия, Франция, Италия и Испания. Дается оценка роста долга государства к его ВВП и это напрямую влияет на доходности государственных облигаций.

В статье «Фактическое старшинство, кредитный риск и цены корпоративных облигаций» [5] доказывается идея того, что облигации эмитента с более высокой дюрацией имеют больший кредитный риск относительно облигаций этого же эмитента с более низкой дюрацией.

В статье «Актуальность кредитных рейтингов на прозрачных рынках облигаций» [6] исследование посвящено реакции рынка на снижение рейтинга компании. Идея заключается публичном распростране-

нии информации о сделках на внебиржевом рынке с корпоративными ценными бумагами.

На основании обзора используемой литературы ставятся несколько задач:

1) Модернизировать исследования зарубежных статей для применения на российском рынке ценных бумаг.

2) Предложить свою интерпретацию описанных методов с учетом процентного и кредитного риска

3) Выявить зависимости между доходностями и изменением риска и предложить способы его снижения.

Основная часть

В исследовании о наихудшем сценарии для долгосрочного портфеля исследуются наихудшие варианты снижения стоимости портфеля с использованием длительности ключевой ставки. Основная логика заключается в появлении высокой волатильности долгосрочного портфеля облигаций при реализации процентного риска, то есть повышении ключевой ставки. Рассмотрим период с 2023 по 2025 год. В 2023 году начался цикл жесткой денежно-кредитной политики, и ключевая ставка ЦБ повышалась до конца 2024 года. Облигации с высокой дюрацией росли в доходности, и соответственно их рыночная цена падала. На рисунке 1 проиллюстрирована динамика государственной бумаги (ОФЗ) с высокой дюрацией. В цикле повышения ключевой ставки с июля 2023 по декабрь 2024 года доходность непрерывно росла.



Рис. 1. Сравнение динамики доходности ОФЗ 26238 и ключевой ставки ЦБ РФ

Источник: создано автором на основе данных cbonds.ru

На основании приведенного выше графика можно сделать вывод о том, что при начале цикла повышения ключевой ставки и реализации процентного риска облигации с высокой дюрацией следует исключить из портфеля из портфеля инвестора, чтобы минимизировать убытки. И напротив в начале цикла понижения ключевой ставки стоит включать облигации с высокой дюрацией в портфель облигаций поскольку такие цена облигаций с такими показателями сильнее подвержена изменению.

Ключевым моментом является цикл снижения ключевой ставки. Рынок прогнозирует свои ожидания в соответствии с комментарием Центрального банка по изменению ключевой ставки на ближайшем заседании ЦБ. В таком состоянии доходность облигаций с высокой дюрацией может становится значительно ниже, чем при такой же ключевой ставке в период жесткой ДКП. В связи с чем, просмотр исторических данных и их сравнение с текущими показателями стоит сделать неотъемлемой частью анализа при принятии решения сохранить облигацию с высокой дюрацией в портфеле облигаций или избавиться от нее.

Индикаторы экономической активности существенно влияют на притоки ликвидности в долговой рынок и снижают доходности. Однако, в периоды экономической нестабильности большинство оценивают кредитный риск только через призму изменения ключевой ставки. Многие компании имеют достаточные запасы, чтобы продержаться долгое время в периоды высокой ключевой ставки и по факту индикаторы экономической активности начинают расти только при снижении ключевой ставки, что делает ее основой для принятия инвестиционного решения. Корпоративные облигации больше подвержены кредитному риску чем, государственные и в контексте кредитного риска корпоративных облигаций стоит ориентироваться на ключевую ставку ЦБ.

Несмотря на то, что государственные облигации являются самыми надежными бумагами, кредитный риск все равно остается ощутимым на фоне нестабильной экономической ситуации. Основной вопрос, сможет ли государство платить проценты по взятым внутренним заимствованиям. Стоит обратиться к проекту бюджета для граждан на 2026–2028». В таблице 1 прослеживается динамика увеличения объема внутреннего заимствования, в том числе процентов от ВВП для обслуживания заимствований увеличиваются. Такую динамику можно назвать негативной и в какой-то момент бюджету н будет хватить средств для обслуживания внутреннего и внешнего долга. В связи с чем кредитный риск имеет место быть и самым важным показателем индикаторов экономического роста становится ВВП. Именно на ВВП стоит обращать больше внимания при добавлении в портфель государственные ценные бумаги Российской Федерации.

Таблица 1. Объем государственного долга Российской Федерации в млрд руб.

Млрд руб.	2025	2026	2027	2028
Объем государственного долга Российской Федерации	38 552,1	43 668,1	48 431,5	53 761,5
% от ВВП	17,7	18,6	19	19,5
Объем внутреннего долга	32 189,90	37 436,20	42 184,70	47 412
Объем внешнего долга	6 363,20	6 231,90	6 246,70	6 349,50

Источник: создано автором на основе данных с официального сайта Министерства Финансов РФ – minfin.gov.ru

Публикация корпоративной информации является обязательным для любого публичного акционерного общества. Однако далеко не все компании и в том числе публичные полноценно публикуют всю критически важную корпоративную информацию.

В период экономического кризиса многие компании несут убытки и не хотят предоставлять полную отчетность для понижения рейтинг или негативной реакции на их акции и облигации на рынке ценных бумаг. Однако, для крупных компаний прозрачность корпоративной информации является основой, при скрытии каких-то важных корпоративных событий компания маловероятно станет неплатежеспособной и не сможет обслуживать свой долг.

Другой вопрос стоит перед средними и мелкими компаниями, в рейтингах которых заложен высокий кредитный риск. Тем более снижении рейтинга такой компании может понести колоссальные продажи их облигаций и роста доходностей на долговом рынке.

Основным решением является публиковать как минимум критически важные корпоративные события и комментировать свою отчетность и дальнейшие пути развития. При снижении рейтинга компании без каких-либо комментариев от самой компании может очень негативно повлиять на ее бумаги. Лучший выход – это придерживаться прозрачности при крупных сделках и давать комментарии по всем корпоративным событиям, поскольку что-то может быть воспринято рынок как негатив, но, по существу, не является критически важным событием для устойчивости компании.

К примеру, одна из российских компаний публично заявляла о покупке большого объема ОФЗ с дисконтом, что было воспринято рынком крайне позитивно, поскольку отчетность компании оставляла желать лучшего, такая покупка долговых ценных бумаг дает позитивный импульс в стабильных будущих платежах по облигациям.

В разрезе кредитного и процентного риска при такой методике компания существенно понижает риски для инвесторов, объясняя и публикую нужную информацию.

Таким образом способов снижения кредитного и процентного риска достаточно много, все зависит от правильно выбранных факторов, на которые стоит ориентироваться при принятии решения. Кредитному риску больше подвержены корпоративные облигации в связи с чем стоит больше внимания уделять информационному полю компании, рейтингу компании и степени влияния на изменение ключевой ставки. Дополнительно стоит больше ориентироваться на бумаги с низкой дюрацией, поскольку компания может найти способ рефинансировать свой долг под более высокие проценты на длинный срок, тем самым средств для погашения коротких выпусков облигаций будет достаточно, при этом доходность все равно будет оставаться на высоком уровне.

Заключение

Основные поставленные задачи исследования были выполнены с учетом возможности новых исследований, дополняющих данную статью. Управление портфелем требует внимания для множества разных критериев, в связи с чем научные исследования в этой области можно проводить достаточно много и делать новые выводы, а также выявлять новые практические закономерности.

Зарубежный научный анализ был модернизирован в ключе российского рынка ценных бумаг. Наблюдения и анализ графиков и данных показал, на какие особенности лучше ориентироваться при управлении портфелем облигаций российских эмитентов.

Была предложена своя интерпретация методов управления портфелем облигаций с учетом процентного и кредитного рисков на основе зарубежной практики и собственного анализа исторических данных и рыночной конъюнктуры долгового рынка ценных бумаг Российской Федерации.

Была выявлена корреляция между процентной ставкой, доходностями и рисками. При сложной экономической ситуации следует обращаться ко всем возможным методам и показателям для снижения кредитного и процентного риска при управлении портфеля облигаций. Такой подход должен стать основным при управлении портфелем облигаций в период высокой волатильности рынка.

В данной статье была исследована лишь часть зарубежных методик и их адаптации на российском долговом рынке, что открывает хорошую возможность для дальнейших исследований в этой области.

Литература

1. Luxenberg, Eric and Schiele, Philipp and Boyd, Stephen, Robust Bond Portfolio Construction via Convex-Concave Saddle Point Optimization (December 5, 2022). Available at SSRN: https://link.springer.com/article/10.1007/s10957–024–02436-z
2. Kohlscheen, Emanuel, Higher Frequency Activity Indicators and Global Bond Portfolio Adjustments (September 27, 2021). Available at SSRN: https://link.springer.com/article/10.1007/s10290–022–00488–9
3. Jung, Boochun and Kausar, Asad and Kim, Byungki and Park, You-il (Chris) and Zhou, Jian, Information Content of Credit Rating Affirmations (September 22, 2023). Contemporary Accounting Research 41 (1): 645–678 (2024), Available at SSRN: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1911–3846.12921
4. Patrizia Beraldi, Francesco De Simone, Antonio Violi, Giorgio Consigli, Gaetano Iaquinta, Scenario-based dynamic corporate bond portfolio management, IMA Journal of Management Mathematics, Volume 23, Issue 4, October 2012, Pages 341–364, https://doi.org/10.1093/imaman/dps017
5. Jack Bao, Kewei Hou, De Facto Seniority, Credit Risk, and Corporate Bond Prices, The Review of Financial Studies, Volume 30, Issue 11, November 2017, Pages 4038–4080, https://doi.org/10.1093/rfs/hhx082
6. Dominique C Badoer, Cem Demiroglu, The Relevance of Credit Ratings in Transparent Bond Markets, The Review of Financial Studies, Volume 32, Issue 1, January 2019, Pages 42–74, https://doi.org/10.1093/rfs/hhy031
7. Официальный сайт Мосбиржы – https://www.moex.com/
8. Официальный сайт НРД – https://www.nsd.ru/
9. Официальный сайт Сибоднс – https://cbonds.ru/
10. Официальный сайт Министерства Финансов – https://minfin.gov.ru/

FOREIGN BOND PORTFOLIO MANAGEMENT PRACTICE: EVOLUTION OF APPROACHES TO CREDIT AND INTEREST RATE RISK MANAGEMENT

Olobikyan G.R.
Financial University under the Government of the Russian Federation

The development of the Russian financial market is one of the key areas of economic development. Over the past few years, the volume of the bond market in Russia has grown several times. Due to the high volatility in the stock market over the past few years, bond portfolios are becoming an increasingly relevant way to invest. There is a high demand for high-quality bond portfolio formation and management. The purpose of the study is to investigate foreign bond portfolio management practices and find out whether their application is possible for bonds issued by Russian issuers. The main research method is a comparison of conditions and factors used to manage a bond portfolio in foreign practice. The results of the study are intended to assess the applicability of factors from foreign bond portfolio management practices. To identify the practical significance for managing the bond portfolio in the Russian financial market.

Keywords: credit risk, interest rate risk, bond portfolio, bond portfolio management, Russian financial market.

References

1. Luxenberg, Eric and Schiele, Philipp and Boyd, Stephen, Robust Bond Portfolio Construction via Convex-Concave Saddle Point Optimization (December 5, 2022). Available at SSRN: https://link.springer.com/article/10.1007/s10957–024–02436-z
2. Kohlscheen, Emanuel, Higher Frequency Activity Indicators and Global Bond Portfolio Adjustments (September 27, 2021). Available at SSRN: https://link.springer.com/article/10.1007/s10290–022–00488–9
3. Jung, Boochun and Kausar, Asad and Kim, Byungki and Park, You-il (Chris) and Zhou, Jian, Information Content of Credit Rating Affirmations (September 22, 2023). Contemporary Accounting Research 41 (1): 645–678 (2024), Available at SSRN: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1911–3846.12921
4. Patrizia Beraldi, Francesco De Simone, Antonio Violi, Giorgio Consigli, Gaetano Iaquinta, Scenario-based dynamic corporate bond portfolio management, IMA Journal of Management Mathematics, Volume 23, Issue 4, October 2012, Pages 341–364, https://doi.org/10.1093/imaman/dps017
5. Jack Bao, Kewei Hou, De Facto Seniority, Credit Risk, and Corporate Bond Prices, The Review of Financial Studies, Volume 30, Issue 11, November 2017, Pages 4038–4080, https://doi.org/10.1093/rfs/hhx082
6. Dominique C Badoer, Cem Demiroglu, "The Relevance of Credit Ratings in Transparent Bond Markets," The Review of Financial Studies, Volume 32, Issue 1, January 2019, Pages 42–74, https://doi.org/10.1093/rfs/hhy031
7. Official website of the Moscow Exchange – https://www.moex.com/
8. Official website of the National Settlement Depository – https://www.nsd.ru/
9. Official website of Cbonds – https://cbonds.ru/
10. Official website of the Ministry of Finance – https://minfin.gov.ru/

Методы и инструменты управления рисками в системе управления рисками вуза

Плетнёв Александр Владимирович,
аспирант первого курса факультета экономики, психологии и менеджмента, ФГАОУ ВО «ОмГУ им. Ф.М. Достоевского»
E-mail: pletnevalex55@gmail.com

В статье исследуются вопросы управления рисками в системе управления рисками вуза с учётом специфики его деятельности. Объектом исследования является система управления рисками в вузе, включающая ключевые процессы стратегического и оперативного управления. Цель работы – разработка системы управления рисками, включающей элементы, сформированные по процессам вуза, и адаптированные методы и инструменты их реализации. Для достижения цели применялись методы анализа, синтеза и систематизации информации, а также способы иллюстративного отображения данных. В результате сформированы элементы системы, разработана адаптированная классификация методов и предложены инструменты для практической реализации риск-менеджмента. Практическая значимость работы заключается в возможности использования предложенной автором модели системы при совершенствовании систем управления рисками в вузах.

Ключевые слова: управление рисками, система управления рисками, методы, инструменты.

Введение

Современные вузы осуществляют свою деятельность в условиях кризисов и необходимости быстрой трансформации системы высшего образования, усиления конкуренции, роста и изменений требований со стороны государства, обучающихся и работодателей. В этих условиях деятельность вузов сопровождается значительным количеством рисков, затрагивающих различные направления деятельности.

Специфика вузов как образовательных организаций обуславливает многообразие и взаимосвязанность рисков, при которых реализация отдельных угроз способна оказать негативное влияние на различные сферы деятельности, что создаёт необходимость системного управления рисками как важного элемента обеспечения качества и развития высшего образования.

В настоящее время управление рисками в вузах носит частичный и формализованный характер и часто является ограниченным. При этом применяемые методы и инструменты недостаточно адаптированы к специфике деятельности вуза.

В связи с этим актуальной является задача развития методов и инструментов управления рисками, ориентированных на особенности вузовской среды и интегрированных в ключевые процессы деятельности вуза. Особое значение приобретает формирование системного подхода к управлению рисками на основе сочетания нормативно-административных, экономических, социально-психологических, производственно-процессных и аналитико-научных методов.

Анализ подходов к изучаемой проблеме

Проблематика риск-менеджмента, управления рисками и построения систем управления рисками достаточно широко представлена в современной научной литературе. В трудах отечественных и зарубежных авторов сформированы базовые теоретические подходы к понятийному аппарату риск-менеджмента, описаны цели и задачи управления рисками, предложены классификации методов и инструментов, а также рассмотрены модели построения систем управления рисками в организациях различного типа. Вместе с тем анализ научных публикаций показывает, что большинство исследований ориентировано на универсальные модели риск-менеджмента, тогда как специфика вузов как образовательных и социально ориентированных организаций остается недостаточно раскрытой. Это обуславливает необходимость дальнейшего развития методов и инструментов управления рисками с учетом особенностей вузовской среды.

В научной литературе представлено значительное количество трактовок понятия риск-менеджмента. Так, в нормативном документе ГОСТ Р 51897–2021 менеджмент риска определяется как ключевой инструмент управления, представляющий собой процесс скоординированных действий по выявлению, оценке, контролю и управлению рисками, способными повлиять на достижение целей организации [1]. Данное определение задаёт универсальную основу риск-менеджмента, которая используется в настоящем исследовании как методологическая база.

Ващенко Н.В. рассматривает риск-менеджмент как систему мер организационно-финансового характера, направленных на предупреждение и минимизацию потерь, связанных с наступлением рисковых событий [2]. Ценность данного подхода заключается в акценте на системность и целенаправленность мероприятий по управлению рисками, что учитывается при формировании структуры системы управления рисками вуза.

По мнению Василенко И.А., управление рисками возникает в процессе принятия сложных управленческих решений и включает выявление, анализ, принятие решений и мониторинг рисков [4]. Этот подход подчеркивает управленческую природу риск-менеджмента и используется в работе при обосновании роли методов управления рисками в системе управления вузом.

Ряд авторов рассматривает систему управления рисками как структурированную совокупность элементов и процедур. Так, Сафонов С.В., Бордачев Д.А., Ким Д.Э., Кахриманов О.А., Таратынкин Е.А. определяют систему управления рисками как совокупность методов, процедур и норм корпоративной культуры, направленных на достижение целей организации [5]. В данном исследовании заимствуется идея взаимосвязи системы управления рисками с корпоративной культурой.

Волкова Т.А., Волкова С.А., Серебрякова Н.А. трактуют систему управления рисками как систему, обеспечивающую достижение целей организации [6]. Этот целевой подход используется при обосновании роли системы управления рисками в обеспечении устойчивого развития вуза.

Герман М.В., Пашковский Д.А., Зайковский В.Э. рассматривают систему управления рисками в совокупности с системой внутреннего контроля, подчеркивая её роль в обеспечении финансовой устойчивости, соблюдении законодательства и сохранности активов [7]. В настоящей статье данная интеграция учитывается при формировании представления о системе управления рисками в вузе как части общей системы управления.

Вопросы классификации и применения методов управления рисками подробно рассматриваются в трудах Юлгушева А.М., Жигуновой А.В., Логвиновой И.В., Ахмитовой И.Р., Василенко И.А. [8, 9, 11–13].

Юлгушев А.М. определяет метод риск-менеджмента как систематический подход к диагностике, анализу, измерению и управлению рисками, включающий разработку и совершенствование стратегий, процедур и инструментов [8]. В данной работе принимается положение о тождественности понятий «методы риск-менеджмента» и «методы управления рисками».

Жигунова А.В. рассматривает методы управления рисками как совокупность приемов и способов, обеспечивающих эффективное функционирование системы управления [9]. В дальнейшем исследовании в качестве теоретической основы используется классификация методов управления рисками, предложенная Жигуновой А.В. и Логвиновой И.В., включающая административные, экономические, социальные, психологические, производственные и научно-прикладные методы [11].

Инструменты риск-менеджмента в научной литературе трактуются как средства практической реализации методов управления рисками. Юлгушев А.М. определяет инструменты риск-менеджмента как конкретные средства, модели и техники, позволяющие выявлять, анализировать и снижать воздействие рисков на процессы деятельности [8]. Аналогичный прикладной подход представлен в материалах организации «Optial», где инструменты управления рисками рассматриваются как программные и методические решения для мониторинга и контроля рисков [12].

При этом анализ источников показывает, что существующие инструменты в основном ориентированы на корпоративные и производственные структуры и недостаточно адаптированы к специфике вузовской среды, что подтверждает актуальность разработки специализированных инструментов управления рисками для вузов.

Методологической базой исследования выступает общая теория систем, рассматривающая систему как совокупность взаимосвязанных элементов, функционирующих во взаимодействии со средой [13, 14]. В соответствии с данным подходом система управления рисками вуза рассматривается как открытая система, встроенная в процессы образовательной, научной и управленческой деятельности. Положения FERMA о необходимости контроля, оценки эффективности и вовлечения персонала в процессы управления рисками [3] используются при формировании авторского подхода к методам и инструментам управления рисками в вузе.

Материалы и методы

Целью данной работы является обоснование системы управления рисками в вузе на основе выделения элементов системы с учётом ключевых процессов вузовской деятельности и разработки адаптированной классификации методов и инструментов управления рисками, обеспечивающих реализацию данных элементов.

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи: 1. Проанализировать теоретические подходы к управлению рисками и теорию систем управления рисками с целью выявления возможностей их применения в деятельности вузов. 2. Рассмотреть систему управления рисками в контексте среды вуза, выделив ключевые процессы вузовской деятельности, формирующие рисковое поле образовательной организации. 3. Сформировать состав элементов системы управления рисками вуза на основе анализа процессов деятельность вуза. 4. Адаптировать классификацию методов управления рисками к специфике деятельности вуза, обеспечив их соотнесение с выделенными элементами системы управления рисками. 5. Разработать и обосновать инструменты управления рисками, обеспечивающие практическую реализацию адаптированных методов управления рисками в системе управления рисками вуза.

Для достижения исследовательской цели автором используются методы анализа, синтеза и систематизации информации, способы иллюстративного отображения информации.

Метод анализа применялся при изучении научных публикаций и нормативных источников, посвящённых вопросам риск-менеджмента и управления рисками, с целью выявления существующих подходов к построению систем управления рисками, классификаций методов и инструментов управления рисками, а также определения возможностей их адаптации к специфике деятельности вузов. Результатом применения данного метода стало выявление ключевых характеристик системы управления рисками и ограничений существующих подходов при их использовании в образовательной среде.

Метод синтеза использовался для объединения результатов анализа и формирования авторского представления о системе управления рисками вуза, включающей элементы, соотнесённые с основными процессами вузовской деятельности. В результате синтеза были сформированы элементы системы управления рисками вуза и обоснована их взаимосвязь с адаптированной классификацией методов управления рисками.

Метод систематизации информации применялся для упорядочивания выявленных методов и инструментов управления рисками и их распределения по укрупнённым группам в соответствии с особенностями функционирования вуза. Результатом систематизации стала разработка адаптированной классификации методов управления рисками и подбор инструментов, обеспечивающих реализацию данных методов в системе управления рисками вуза.

Способы иллюстративного отображения информации использовались для визуализации структуры системы управления рисками вуза, взаимосвязей между средой, процессами, элементами системы, методами и инструментами управления рисками. Визуальные схемы позволили наглядно представить авторский подход и повысить обоснованность полученных выводов.

Информационной основой, на которой базируется настоящая публикация, включает в себя данные, полученные из различных интернет-ресурсов, научных публикаций и нормативно-правовых актов.

Результаты и обсуждение

Система управления рисками в деятельности любой организации направлена на достижение поставленных целей компании.

Опираясь на теорию систем, в данной статье автором предлагается рассмотреть управление рисками как систему, находящуюся в среде деятельности вуза. Наглядно это можно представить на рисунке 1.

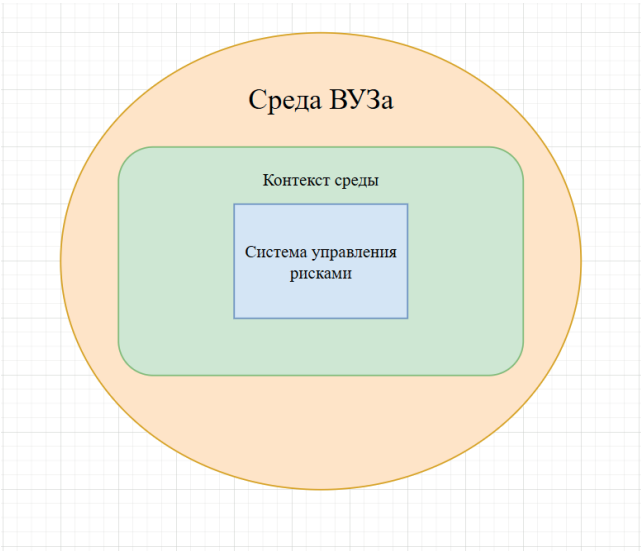


Рис. 1. Система управления рисками в среде вуза

Источник: составлено автором

Среда вуза формирует контекст, в котором находится система управления рисками. В среде вуза также находятся процессы, такие как: стратегическое и оперативное управление, кадровое обеспечение, образовательный процесс, научная деятельность, инновационная и предпринимательская деятельность, деятельность по управлению карьерой и трудоустройством.

В контексте представленной среды вуза и процессов данной среды, автором предлагается рассмотреть систему управления рисками как совокупность элементов, изображенных на рисунке 2.

Контур стратегических рисков занимается выявлением и контролем рисков, влияющих на долгосрочные цели и краткосрочные решения.

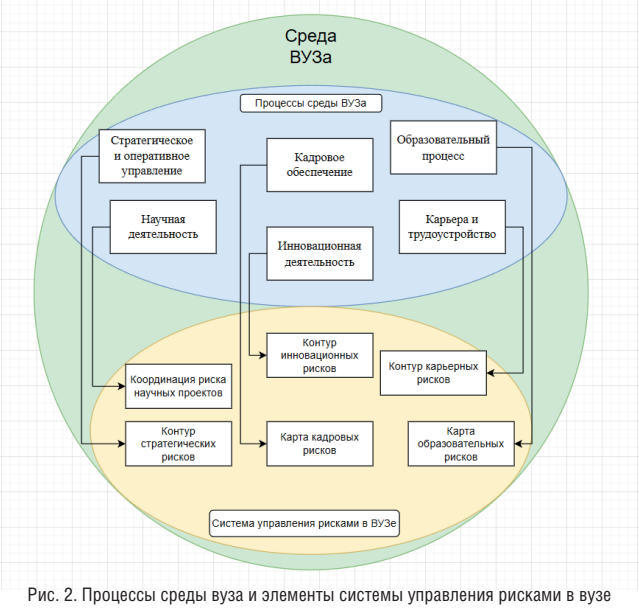


Рис. 2. Процессы среды вуза и элементы системы управления рисками в вузе

Источник: составлено автором

Карта кадровых рисков проводит анализ рисков кадровой сферы. Помогает оптимизировать кадровую политику.

Карта образовательных рисков выявляет риски по снижению качества образования.

Координация риска научных проектов осуществляет контроль рисков в научных проектах, таких как финансовые, организационные и репутационные.

Контур инновационных рисков включает в себя управление рисками внедрения новых проектов.

Контур карьерных рисков осуществляет управление рисками неэффективных программ трудоустройства и карьерного сопровождения.

Каждый представленный элемент системы напрямую соотносится с процессом деятельности организации, что делает предложенную систему адаптированной под специфику деятельности вуза.

Для создания эффективной системы управления рисками в вузе необходимо использовать определённые методы и инструменты, для реализации каждого элемента системы.

Методы задают системные подходы к оценке, анализу, мониторингу и реагированию на риски, обеспечивая согласованное воздействие на выявленные угрозы. На следующем этапе рассматриваются группы методов, соответствующие каждому элементу, и инструменты, обеспечивающие их практическую реализацию.

В научной литературе описывается множество различных классификаций методов управления рисками. Для создания авторской классификации, как наиболее подходящей для деятельности вуза, за основу взята классификация из работ Жигуновой А.В. и Логвиновой И.В. [11] Обоснованием выбора служит то, что данная классификация методов, по мнению автора, является наиболее подходящей под специфику деятельности образовательной организации. Вместе с тем, с целью повышения практической применимости данной классификации, автором предлагается модифицированная классификация методов управления рисками вуза, основанная на укрупнении и функциональной интеграции отдельных групп методов, представленная на рисунке 3.



Рис. 3. Авторская классификация методов управления рисками вуза

Источник: составлено автором по данным [11]

На основе проведённого анализа, автором предлагается распределить ключевые методы риск-менеджмента в предложенную систему классификации методов управления рисками в вузах, что отображено в таблице 1.

Таблица 1 Содержание классификационных групп методов управления рисками

Классификационная группа	**Содержание группы**	**Элементы системы управления рисками, подходящие под группу методов**
Нормативно-административные методы	Методы, основанные на регламентации, управленческих решениях и контроле деятельности вуза	Контур стратегических рисков, Контур инновационных рисков
Экономические методы	Методы, направленные на обеспечение финансовой устойчивости и рационального распределения ресурсов	Карта кадровых рисков, Контур инновационных рисков
Социально-психологические методы	Методы управления рисками, связанными с человеческим капиталом и организационной культурой	Карта кадровых рисков
Производственно-процессные методы	Методы, ориентированные на анализ и оптимизацию основных процессов деятельности вуза	Карта образовательных рисков, Контур карьерных рисков
Аналитико-научные методы	Методы, обеспечивающие мониторинг, прогнозирование и научное обоснование управленческих решений	Контур стратегических рисков, Контур карьерных рисков

Источник: составлено автором по данным [8; 11;12]

Представленная система классификации позволяет комплексно учитывать нормативно-административные, экономические, социально-психологические, процессные и аналитические аспекты управления рисками в деятельности вуза.

После рассмотрения методов риск-менеджмента целесообразно перейти к рассмотрению инструментов, реализующих данные методы в системе риск-менеджмента вуза.

Автором, применимо к деятельности вуза, предлагается внедрить инструменты управления рисками под каждую группу методов. Наглядно инструментарий управления рисками представлен на рисунке 3.

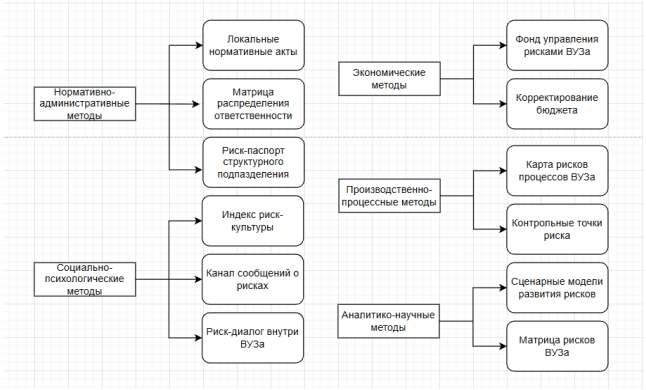


Рис. 4. Инструменты управления рисками в каждой группе методов

Источник: составлено автором

В таблице 2 автором представлено описание предложенных инструментов.

Данные инструменты обеспечивают эффективную реализацию методов управления рисками, поскольку являются адаптированными под специфику деятельности вуза, конкретные процессы определяющие риски организации.

Следовательно, становится возможным продемонстрировать полную авторскую модель системы управления рисками в контексте среды вуза, представленную на рисунке 5.

Представленная система управления рисками в полной мере учитывает специфику деятельности вуза, включая в себя необходимые элементы, основанные на ключевых процессах среды вуза, инструментарий и методы, направленные на анализ и контроль рисков образовательной организации.

Таблица 2. Описание инструментов управления рисками

Группа методов	Инструмент	Описание инструмента
Нормативно-административные методы	Локальные нормативные акты	Внутренние документы вуза, где риски закрепляются формально и определяются меры их предотвращения.
	Матрица распределения ответственности	Фиксирует ответственность должностных лиц и подразделений за выявление, оценку и управление рисками.
	Риск-паспорт структурного подразделения	Отражает перечень ключевых рисков подразделения, их причины, последствия и меры реагирования.
Экономические методы	Фонд управления рисками вуза	Резерв финансовых ресурсов для покрытия последствий реализованных рисков.
	Корректирование бюджета	Планирование бюджета с учётом уровня рисков образовательных программ, проектов и подразделений.
Социально-психологические методы	Риск-диалог вуза	Регулярная коммуникация администрации, преподавателей и студентов для обсуждения и выявления рисков.
	Индекс риск-культуры вуза	Показатель уровня вовлечённости сотрудников и студентов в управление рисками.
	Канал сигналов о рисках	Инструмент для безопасного и конфиденциального сообщения о потенциальных рисках.
Производственно-процессные методы	Карта рисков процессов вуза	Табличное или графическое представление рисков на этапах ключевых процессов с указанием точек уязвимости.
	Контрольные точки риска	Определённые этапы процессов, на которых осуществляется контроль рисков и принимаются корректирующие решения.
Аналитико-научные методы	Матрица рисков, адаптированная под вуз	Оценка рисков на основе вероятности и последствий с учётом академических, репутационных и социальных эффектов.
	Сценарные модели развития рисков	Аналитические модели для прогнозирования изменения рисков в зависимости от сценариев развития среды вуза.

Источник: составлено автором

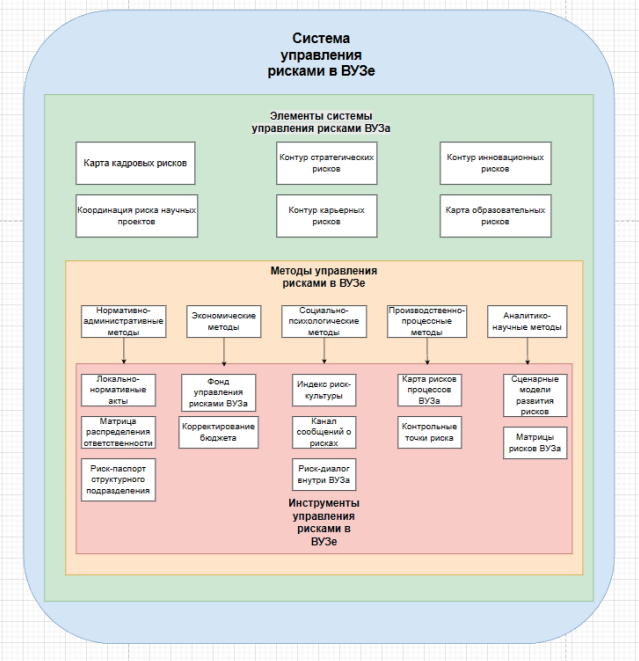


Рис. 5. Система управления рисками вуза

Источник: составлено автором

Выводы

В результате проведённого исследования установлено, что деятельность вуза характеризуется высокой степенью неопределённости и формирует многокомпонентное рисковое поле, обусловленное особенностями стратегического и оперативного управления, образовательного процесса, научной и инновационной деятельности, кадрового обеспечения и социальной сферы. Это определяет необходимость рассмотрения системы управления рисками вуза в тесной взаимосвязи с процессами его функционирования и средой.

В работе обоснована целесообразность применения системного подхода к исследованию управления рисками в вузе, в рамках которого система управления рисками рассматривается как открытая система, интегрированная в среду вуза и взаимодействующая с ключевыми процессами его деятельности. Такой подход позволяет обеспечить целостность и согласованность управленческих решений в области управления рисками.

На основе анализа процессов вузовской деятельности сформирован состав элементов системы управления рисками вуза, что позволило связать управление рисками с реальными управленческими и функциональными процессами образовательной организации. Это обеспечивает возможность практической реализации системы управления рисками и повышает её прикладную значимость.

В рамках исследования разработана и обоснована адаптированная классификация методов управления рисками, ориентированная на реализацию выделенных элементов системы управления рисками вуза и учитывающая административные, экономические, социально-психологические, производственно-процессные и аналитико-научные аспекты управления. Данная классификация позволяет комплексно охватывать риски, возникающие в различных сферах деятельности вуза.

Для практической реализации адаптированных методов управления рисками предложен набор инструментов, соотнесённых с методами управления рисками и ориентированных на использование в системе управления рисками вуза. Применение данных инструментов способствует повышению управляемости рисков и обоснованности принимаемых управленческих решений.

Литература

1. ГОСТ Р 51897–2021. Менеджмент риска. Термины и определения. 2021.
2. Ващенко Н.В. Особенности организации риск-менеджмента в системе управления предприятием / Н.В. Ващенко // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2022. – № 26. – С. 154–160.
3. FERMA – Federation of European Risk Management Associations. About FERMA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ferma.eu/about-ferma/
4. Василенко И.А. Управление рисками на предприятии / И.А. Василенко // Научные записки молодых исследователей. – 2023. – Т. 11, № 6. – С. 13–21.
5. Сафонов С.В., Бордачев Д.А., Ким Д.Э., Кахриманов О.А., Таратынкин Е.А. Совершенствование системы управления рисками // Московский экономический журнал. – 2023. – № 3. – Режим доступа: https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskijekonomicheskij-zhurnal-3–2023–46/
6. Волкова Т.А., Волкова С.А., Серебрякова Н.А. Оценка эффективности системы управления рисками // Вестник ВГУИТ. – 2022. – Т. 84, № 3. – С. 326–331. doi:10.20914/2310-1202-2022-3-326-331
7. Герман М.В., Пашковский Д.А., Зайковский В.Э. Функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля на производственном предприятии // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2024. – № 66. – С. 240–250. doi:10.17223/19988648/66/15

8. Юлгушев А.М. Эволюция методов и инструментов риск-менеджмента / А.М. Юлгушев // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6(65). – С. 1316–1321.

9. Жигунова А.В. Инструментарий риск-менеджмента в системе обеспечения экономической безопасности предприятия / А.В. Жигунова // [Материалы конференции]. – 2023.

10. Жигунова А.В., Логвинова И.В. Инструментарий риск-менеджмента в системе обеспечения экономической безопасности предприятия / А.В. Жигунова, И.В. Логвинова // Журнал прикладных исследований. – 2022. doi 10.47576/2712–7516_2022_7_2_106

11. Ахмитова И.Р. Методы управления рисками // III Международная научно-практическая конференция «Актуальные аспекты развития науки и общества в эпоху цифровой трансформации». – 2023.

12. Optial. Risk Management Tools [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.optial.com/resources/risk-management-tools

13. Солижонов Х.С. Исследование методов теоретических научных исследований // Экономика и социум. – 2023. – № 12(115)-1.

14. Грибков А.А. Теория познания и общая теория систем // Общество: философия, история, культура. – 2023. – № 7. – С. 21–27.

RISK MANAGEMENT METHODS AND TOOLS IN A UNIVERSITY RISK MANAGEMENT SYSTEM

Pletnev A.V.
Dostoevsky Omsk State University

This article examines risk management issues within a university's risk management system, taking into account the specifics of its operations. The object of this study is the university's risk management system, which encompasses key strategic and operational management processes. The objective of this work is to develop a risk management system incorporating elements derived from the university's processes and adapted methods and tools for their implementation. To achieve this goal, methods of analysis, synthesis, and systematization of information, as well as illustrative data display methods, were used. As a result, the system's elements were defined, an adapted classification of methods was developed, and tools for the practical implementation of risk management were proposed. The practical significance of this work lies in the potential use of the author's proposed system model for improving risk management systems at universities.

Keywords: risk management, risk management system, methods, tools.

References

1. GOST R 51897–2021. Risk Management. Terms and Definitions. 2021.

2. N.V. Vaschenko. Features of Risk Management Organization in the Enterprise Management System / N.V. Vaschenko // Collection of Scientific Papers in the Public Administration Series. – 2022. – No. 26. – Pp. 154–160.

3. FERMA – Federation of European Risk Management Associations. About FERMA [Electronic resource]. – Access mode: https://ferma.eu/about-ferma/

4. I.A. Vasilenko. Risk Management at the Enterprise / I.A. Vasilenko // Scientific Notes of Young Researchers. – 2023. – Vol. 11, No. 6. – Pp. 13–21.

5. Safonov S.V., Bordachev D.A., Kim D.E., Kahrimanov O.A., Taratynkin E.A. Improving the Risk Management System // Moscow Economic Journal. – 2023. – No. 3. – Access mode: https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskijekonomicheskij-zhurnal-3–2023–46/

6. Volkova T.A., Volkova S.A., Serebryakova N.A. Assessing the Effectiveness of the Risk Management System // Bulletin of VSUET. – 2022. – Vol. 84, No. 3. – P. 326–331. doi :10.20914/2310-1202-2022-3-326-331

7. German M.V., Pashkovsky D.A., Zaykovsky V.E. Functioning of the risk management and internal control system at a manufacturing enterprise // Bulletin of Tomsk State University. Economics. – 2024. – No. 66. – Pp. 240–250. doi:10.17223/19988648/66/15

8. Yulgushev A.M. Evolution of risk management methods and tools / A.M. Yulgushev // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2024. – No. 6 (65). – Pp. 1316–1321.

9. Zhigunova A.V. Risk management tools in the enterprise economic security system / A.V. Zhigunova // [Conference Proceedings]. – 2023.

10. Zhigunova AV, Logvinova IV Risk management tools in the enterprise economic security system / AV Zhigunova, IV Logvinova // Journal of Applied Research. – 2022. doi 10.47576/2712–7516_2022_7_2_106

11. Akhmitova IR Risk management methods // III International scientific and practical conference "Current aspects of the development of science and society in the era of digital transformation". – 2023.

12. Optial. Risk Management Tools [Electronic resource]. – Access mode: https://www.optial.com/resources/risk-management-tools

13. Solizhonov HS Study of theoretical scientific research methods // Economy and Society. – 2023. – No. 12(115)-1.

14. Gribkov A.A. Theory of knowledge and general theory of systems // Society: philosophy, history, culture. – 2023. – No. 7. – P. 21–27.

Современное состояние использования государственного имущества АПК России

Полухин Василий Александрович,
аспирант второго года обучения, ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ
E-mail: Polukhin.VA@mail.ru

В статье рассматривается современное состояние использования государственного имущества в агропромышленном комплексе (АПК) России. АПК играет ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности страны и развитии сельских территорий, и эффективное управление государственным имуществом в этой сфере становится особенно актуальным
В работе проанализированы основные проблемы органов власти и аграрных предприятий при использовании государственного имущества и предложены возможные пути оптимизации процесса. Особое внимание уделено законодательным и экономическим аспектам, а также практическим примерам успешного использования государственного имущества в АПК. Исследование подчеркивает необходимость создания эффективной системы, направленной на повышение продуктивности и устойчивости аграрного сектора.
Цель написания статьи – проанализировать современное состояние использования государственного имущества в АПК и предложить решения для его оптимизации. Методы исследования включают анализ законодательства, экономических данных и практических примеров. Краткие выводы указывают на необходимость создания эффективной системы по управлению государственным имуществом в АПК для повышения его продуктивности и устойчивости.
Исследование подчеркивает необходимость создания эффективной системы, направленной на повышение продуктивности и устойчивости аграрного сектора.

Ключевые слова: государственное имущество, агропромышленный комплекс, АПК России, продовольственная безопасность, эффективное управление, сельские территории, законотворчество, экономические аспекты, оптимизация использования, инвестиции в сельское хозяйство.

Введение

Актуальность. В агропромышленном комплексе (АПК) России государственное имущество включает в себя разнообразные ресурсы и активы, которые играют ключевую роль в обеспечении продовольственной безопасности и развитии сельских территорий. Основными категориями государственного имущества в АПК являются земельные участки, недвижимость, оборудование и техника, инфраструктура, финансовые активы, а также научные и образовательные учреждения.

Земля – фундаментальный ресурс, на котором строится агропромышленный комплекс. Сельскохозяйственные угодья – пашни, сады, пастбища – служат основой для выращивания растений и разведения скота. Кроме того, под агропредприятия, складские помещения и объекты переработки выделяют отдельные земельные зоны – с их помощью осуществляется комплексная производственная деятельность.

Недвижимость в сельской отрасли – это не только фермы и производственные предприятия. Сюда также входят здания лабораторий, аграрных университетов, научно-исследовательских центров, ремонтных мастерских и элеваторов. Такая инфраструктура помогает объединять научные разработки с практическим сельским хозяйством, обеспечивая полный цикл – от выращивания урожая до внедрения передовых технологий.

Государство располагает разнообразной техникой и оборудованием для решения широкого круга задач: комбайны, тракторы и сеялки используются во время полевых работ, а линия переработки и современные хранилища способствуют качественной обработке и сохранению урожая.

АТК не функционирует без развитой инфраструктуры: транспортные артерии, мосты, оросительные системы и водопроводы создают условия для стабильного снабжения хозяйств ресурсами и продукции – эти элементы связывают все звенья цепи «поле – переработка – рынок».

Финансовые ресурсы формируют опору для устойчивого развития сектора: государство субсидирует производство, инвестирует в технологические проекты, поддерживает внедрение современных сельхозразработок. Такая поддержка помогает хозяйствам конкурировать и адаптироваться к новым вызовам.

Научные центры и вузы обучают специалистов, проводят фундаментальные и прикладные исследования, разрабатывают агротехнологии – без их участия прогресс АПК невозможен. Развитие кадрового потенциала и тиражирование передовых методик расширяют возможности и повышают эффективность сельскохозяйственного производства.

Целенаправленное управление государственными ресурсами позволяет не только повысить продуктивность отрасли, но и гарантировать продовольственную безопасность страны, одновременно поддерживая уровень и качество жизни на селе.

В современных экономических условиях развитие конкурентоспособности фирмы является одним из важнейших требований для эффективного осуществления деятельности предприятий всех отраслей мирового хозяйства. Для достижения положительных результатов руководству организации необходимо точно производить оценку возможностей предприятия, используя различные способы и методы, доступные на данный момент [9].

Государство поддерживает аграриев не только финансово: специалисты дают аграрным производителям консультации, обучают новым технологиям, способствуют обмену информацией и опыту между участниками рынка. Особое внимание уделяется созданию уникальных продуктов – с улучшенными потребительскими характеристиками, а также развитию агротуризма на базе сельских территорий.

В данной статье объектом исследования является государственное имущество в агропромышленном комплексе (АПК) России, с особым акцентом на землю сельскохозяйственного назначения и другие активы, находящиеся в государственной собственности. Необходимо четко указать, какие именно виды государственного имущества рассматриваются, включая земли, здания, инфраструктуру и т.д.

Таким образом, стратегическое использование государственных активов в АПК служит фундаментом для долгосрочного роста, обеспечивает устойчивость и позволяет отрасли успешно отвечать на вызовы современности.

В настоящей статье рассматривается современное состояние использования государственного имущества в АПК России, а также предлагаются пути оптимизации его использования. Цель написания статьи – проанализировать современное состояние использования государственного имущества в АПК и предложить решения для его оптимизации. Задачами исследования являются: изучение современного состояния государственного имущества АПК, а так же предложение решений для оптимизации использования государственного имущества. Гипотезой настоящего исследования является необходимость создания эффективной системы управления государственным имуществом в АПК.

Для достижения этой цели были использованы методы анализа законодательства, экономических данных и практических примеров. В работе проанализированы основные проблемы, с которыми сталкиваются органы власти и аграрные предприятия при использовании государственного имущества, и предложены рекомендации для создания эффективной системы по управлению государственным имуществом в АПК.

Результаты исследования

Экономическое развитие Российской Федерации во многом определяется состоянием агропромышленного комплекса (АПК), от которого зависит не только обеспечение населения продуктами питания, но и стабильность ряда связанных отраслей. Межотраслевые связи делают АПК сложной и стратегически значимой системой, где любая динамика напрямую отражается на смежных секторах. Существенную актуальность приобретают вопросы поддержки устойчивого развития этой сферы и формирования действенных механизмов защиты её экономических приоритетов, поскольку именно они составляют основу для решения общенациональных задач в продовольственной и индустриальной сферах [3].

А.В. Васильев подчеркивает, что «эффективное использование государственного имущества в агропромышленном комплексе зависит от прозрачности управления и привлечения частных инвестиций». Он считает, что создание благоприятной инвестиционной среды и модернизация инфраструктуры должны стать приоритетными задачами для государства [2].

В.В. Шевцов обращает внимание на необходимость использования государственных ресурсов не только ради финансовых результатов, но и для поступательного развития сельских областей. Он подчеркивает, что при управлении аграрными активами важно учитывать не только экономические, но также социальные и экологические интересы – такой подход способствует формированию более качественной среды проживания на селе [8].

В.Ю. Жданов выделяет ряд актуальных сложностей в сфере аренды и приватизации земель: по его мнению, зачастую арендаторы используют угодья нерационально, что негативно сказывается на состоянии почв и нарушает баланс природных ресурсов. В качестве решения он рекомендует реформировать условия аренды, создать жёсткие стандарты для пользователей и усилить контроль за сохранностью земель [4].

В.А. Титов настаивает на том, что государственное регулирование должно опираться на детальный анализ и достоверные эмпирические исследования. Без таких инструментов, как считает исследователь, невозможно добиться эффективного управления и прогресса в агропромышленном комплексе. Особую роль он отводит комплексному, междисциплинарному подходу, который объединяет знания из разных областей [7].

В.И. Нечаев предлагает шире использовать потенциал бизнеса при распоряжении государственными активами. Он убеждён, что государству стоит развивать формы сотрудничества с предпринимателями, чтобы повысить эффективность управления и внедрить передовые разработки. Привлечение частных инвесторов, по мнению эксперта, открывает доступ к инновационным технологиям и дает новый импульс развитию отрасли. [5].

Н.Н. Воробьев подчеркивает важность государственной поддержки: «Государство должно не только передавать имущество в аренду, но и активно поддерживать аграриев через программы субсидирования и обучения». Она считает, что такие меры помогут повысить производительность и устойчивость сектора [3].

Объектом исследования выступает государственная собственность – то есть имущество, принадлежащее государству и используемое для решения общественно значимых задач: развития экономики, обеспечения продовольственной безопасности, поддержки науки и образования.

Оценить текущее положение агропромышленного производства в России достаточно сложно из-за противоречивости тенденций и влияния многочисленных внешних и внутренних факторов. Если в начале XXI века агропромышленный сектор демонстрировал быстрое развитие, выражавшееся в росте ключевых индикаторов, то за последние десять лет динамика данного сегмента существенно изменилась под воздействием таких серьёзных вызовов, как внешнеполитические осложнения, эпидемиологические кризисы и иные структурные риски.

Регулярное проведение оценки текущего положения АПК на федеральном уровне, а также выявление ключевых проблем и устоявшихся трендов, составляет основу для поддержания экономической стабильности данной сферы. Получаемые в ходе таких исследований сведения используются как методологическая база для обеспечения экономической защищённости сектора, что подчеркивает необходимость системных научных изысканий и их практического применения. [6].

В российской экономике государственные активы продолжают играть одну из ведущих ролей. Грамотное управление такими ресурсами и их разумное использование становится основой для достижения устойчивых положительных изменений. За последние годы число государственных компаний постепенно увеличивалось – именно эти структуры финансируют важнейшие социальные проекты и обеспечивают население современными услугами высокого качества. К примеру, в энергетике и транспортной отрасли такие предприятия формируют инфраструктурный каркас, который стимулирует развитие всей экономики.

Кроме того, значительный вклад государственная собственность вносит в процессы цифровизации, распространения инноваций и формирования новых направлений в современной экономике. Запуск и поддержка специальных программ для стартапов, малого бизнеса и технологических инициатив не только создают новые рабочие места, но и усиливают конкуренцию, открывают перед предпринимателями дополнительные возможности для роста и освоения перспективных рынков.

Тем не менее, система государственного управления имеет и свои недостатки. Проблемы неэффективного менеджмента, коррупции и недостатка прозрачности требуют особого внимания и соответствующих мер. Чтобы повысить результативность государственных предприятий, необходимо внедрять современные подходы в управление и использовать новейшие технологии. Таким образом, государственная собственность в России, обладая как положительными, так и отрицательными сторонами, может значительно повысить свою эффективность при грамотном подходе, что будет способствовать развитию экономики страны[4].

По состоянию на 2024 год, в реестре федерального имущества зарегистрировано более 1,5 миллиона объектов, а площадь земель, находящихся в государственной собственности, составляет 570,9 миллиона гектаров. В ведении Росимущества числится 3089 акционерных обществ с государственной долей. С начала 2022 года и до 2024 года органы управления государственной собственностью решали ряд ключевых задач, охватывающих разные аспекты управления, в частности, одним из приоритетных направлений стало развитие неналоговых доходов бюджета.

Ключевой задачей является рациональное управление государственным имуществом, включая земельные ресурсы. В 2014 году была разработана концепция, которая формулирует основные направления государственной политики в этой сфере. Главная цель документа – оптимизация использования государственной собственности и повышение эффективности управления земельными активами [5].

В концепции акцент сделан на создании эффективных механизмов распределения ресурсов и обеспечении прозрачности операций с ними. Также предусмотрено повышение инвестиционной привлекательности объектов госсобственности и внедрение современных технологий, что обеспечивает благоприятные условия для привлечения частных инвестиций в государственные активы.

Кроме этого, осуществляется мониторинг и оценка эффективности использования ресурсов, что позволяет оперативно вносить изменения в стратегию управления. Основные меры ориентированы на улучшение качества жизни граждан, развитие экономики и модернизацию инфраструктуры, в результате чего работа с государственным имуществом становится важным элементом стратегического управления, способствующего формированию конкурентоспособной экономики [5].

По данным Министерства финансов Российской Федерации, доходы от управления и распоряжения государственным имуществом (включая земельные участки) демонстрируют устойчивый рост:

– в 2022 году – 78 210 млн рублей,
– в 2023 году – 93 485 млн рублей,
– в 2024 году – 422 349,3 млн рублей. Таким образом, за один год (с 2023 по 2024) поступления выросли почти в 4,5 раза, а за три года –

более чем в 5 раз. Это свидетельствует о значительной активизации работы по эффективному использованию государственного имущества.

Доходы от аренды государственного имущества достигли 33 438,4 миллиона рублей, повысившись на 33% по сравнению с предыдущим годом и превысив запланированный бюджет на 19%.

Дивиденды по государственным акциям составили 7,5 миллиарда рублей, что почти в два с половиной раза превышает аналогичный показатель предыдущего года, а выполнение бюджетного задания достигло 100,1%. Прибыль государственных компаний составила 4,48 миллиарда рублей, превысив плановые ориентиры на 149%. Прибыль от реализации государственного имущества составила 304,199 миллиона рублей, что в 31,9 раза превышает показатели 2003 года, хотя выполнение плана по этому направлению составило лишь 89%.

Доходы от арендных платежей за земельные участки достигли 57 027,2 миллиона рублей, что на 28% превышает показатели 2003 года и позволяет выполнить бюджетное задание на 144%. Продажа земельных участков принесла 15 697,4 миллиона рублей, что составило 359% от запланированного объёма. Таким образом, доходы от реализации земельных активов существенно превысили ожидания. Министерство успешно завершило выполнение финансовых обязательств, зафиксировав поступления от неналоговых источников на уровне 99,96% от установленного плана [2].

В качестве примера приведем следующие организации. Акции акционерного общества «Опытно-технологический завод» и других предприятий не привлекли инвесторов по причине завышенной оценки стоимости, выполненной независимыми специалистами, а также из-за затягивания процедур предпродажной подготовки. Для включения пакетов в программу приватизации требовалось принятие соответствующих нормативных актов, что существенно усложняло процесс. Подобная ситуация временно снижала эффективность управления активами: пока шли оценки и правовые согласования, акции акционерного общества «ОТЗ» остались невостребованными. В этот период Акционерное общество «Инавтомаркет», ранее владевшее блокирующим пакетом, воспользовалось ситуацией и выкупило дополнительные ценные бумаги, тем самым усилив свои позиции. Республика, в свою очередь, не имела возможности каким-либо образом повлиять на условия, поскольку ее пакет не был включён в приватизационные процедуры.

Истории акционерного общества «ОТЗ» и «Инавтомаркет» – показательны для понимания того, как частные структуры вступают во взаимодействие с государственной собственностью. Их путь высвечивает не только потенциальные преимущества, но и типичные трудности, возникающие при работе с государственными активами. Каждая из этих компаний влияет на экономику своей отрасли и региона: успешное или ошибочное управление госсобственностью отражается как на продуктивности, так и на занятости, а также на общих темпах развития сектора.

Изучение процессов аренды и приватизации, связанных с данными предприятиями, позволяет оценить, какие механизмы передачи имущества действительно способствуют рациональному управлению, а какие – напротив, затрудняют эффективное использование ресурсов. Такие кейсы помогают понять, с какими сложностями сталкиваются участники рынка на разных этапах работы с активами государства.

Вместе с тем, в российской научной литературе заметен дефицит системных исследований, посвящённых вопросам управления государственной собственностью в агропромышленной сфере. Наиболее острые проблемы в этой области включают:

– фрагментарность научного материала: работы касаются преимущественно отдельных вопросов, например, аграрных земельных отношений или анализа инвестиций, но отсутствует целостный взгляд на управление государственным имуществом.

– недостаток экспертных дебатов: обсуждения, посвящённые эффективности госсобственности в АПК, перспективам развития и инструментам повышения продуктивности, редки. Отсутствие полемики затрудняет поиск инновационных решений.

– ограниченность междисциплинарных исследований: вопросы, связанные с управлением активами государства, касаются сразу нескольких сфер – экономики, права, экологии, социологии. Однако комплексные проекты на стыке направлений практически не реализуются.

– недостаток эмпирики: без фундаментальных качественных и количественных данных невозможно проверить теоретические концепции на практике и предложить действенные рекомендации по улучшению работы с госсобственностью.

В связи с этим научному сообществу предстоит сосредоточиться на нескольких принципиальных направлениях дальнейших исследований:

1. Всесторонний анализ состояния и использования государственного имущества в аграрном секторе, позволяющий установить узкие места и выявить потенциал улучшения;
2. Разработка и апробация новых моделей управления на основе российского и зарубежного опыта;
3. Оценка влияния государственных активов на конкурентоспособность и долгосрочную устойчивость агропромышленных предприятий;
4. Стимулирование экспертных и профессиональных дискуссий о преобразовании действующих подходов к аренде и приватизации с целью поиска наиболее эффективных схем управления.

Переход от разрозненных исследований к системному подходу, расширение междисциплинарных контактов и акцент на реальные данные помогут вывести отрасль на новый уровень управленческого качества.

Таким образом, для более глубокого понимания и решения проблем, связанных с использованием государственного имущества в агропромышленном комплексе России, необходима активизация научных исследований в данной области. Это позволит не только улучшить управление ресурсами, но и создать условия для устойчивого развития АПК в стране.

Выводы

В настоящее время оценки результативности государственной поддержки аграрного сектора строятся на анализе степени достижения целевых параметров различных государственных инициатив, в частности, Программы развития сельского хозяйства и системы регулирования рынков аграрной продукции, утвержденной соответствующим постановлением Правительства Российской Федерации от 14 июля 2012 года. Коррективы, внесённые в распоряжение от 7 декабря 2022 года, которые стали обязательными с 1 января 2023 года, затронули процедуры распределения субсидий для сельхозпроизводителей, а также расширили нормы поддержки диверсификации отрасли и малых сельскохозяйственных структур.

Ключевая задача указанной программы установлена в качестве достижения к 2030 году индекса выпуска аграрной продукции на уровне 114,6% по сравнению с исходными значениями 2020 года (с учётом сопоставимых ценовых условий). При этом упомянутая цель не полностью коррелирует с указаниями, содержащимися в распоряжениях Президента Российской Федерации от 26 апреля и 21 ноября 2022 года, которые задают иной ориентир – не допускать снижения среднегодовых темпов увеличения выпуска продукции агропромышленного комплекса ниже 3% ежегодно.

Утверждение в сентябре 2022 года обновлённой до 2030 года Стратегии для агропромышленного и рыбохозяйственного комплексов (Распоряжение Правительства РФ от 8 сентября 2022 года № 2567-р) [1] сопровождалось пересмотром прогнозных параметров развития. Данные корректировки отражают необходимость оперативных мер по укреплению продовольственной независимости страны, акцентируют важность импортозамещения целого ряда видов продукции и технологий, а также подчеркивают роль социальной устойчивости в условиях роста внешнеэкономических ограничений.

Литература

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 08.09.2022 № 2567-р
2. Васильев А.В. Совершенствование механизма управления государственным имуществом в АПК / А.В. Васильев // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2018. – № 11. – С. 12–16.
3. Воробьев Н.Н. Повышение эффективности использования государственного имущества в Центрально-Чернозёмном районе / Н.Н. Воробьев // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2019. – № 2. – С. 165–172.
4. Жданов В.Ю. Управление государственным имуществом в агропромышленном комплексе Центрально-Чернозёмного региона / В.Ю. Жданов // Региональная экономика: теория и практика. – 2020. – № 8. – С. 52–57.
5. Нечаев В.И. Повышение эффективности использования государственного имущества в АПК / В.И. Нечаев // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2020. – № 3. – С. 105–110.
6. Тимофеев А.Г. Государственное регулирование использования имущества в агропромышленном комплексе // Региональная экономика: теория и практика. – 2023. – Т. 21, № 6. – С. 1045–1054.
7. Титов В.А. Оценка эффективности использования государственного имущества в сельском хозяйстве // Вестник Саратовского

государственного социально-экономического университета. – 2024. – № 1. – С. 78–83.

8. Шевцов В.В. Современные механизмы управления государственным имуществом в агропромышленном комплексе // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2023. – № 2. – С. 27–32.

9. Наседкина Т.И., Черных А.И., Гончаренко О.В. Повышение конкурентоспособности сельскохозяйственной продукции Монография. Белгород: Типография ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ имени В.Я. Горина. 2022. 120 с. 7,5 п.л / 3,75 п.л. ISBN 978-5-6047966-5-8

THE CURRENT STATE OF THE USE OF STATE PROPERTY IN THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX OF RUSSIA

Polukhin V.A.
Belgorod State Agrarian University

State property directly influences the development of Russia's agro-industrial complex, shaping not only food security but also rural life as a whole. Rather than leaving management issues unresolved, relevant authorities and agricultural businesses must address persistent challenges related to ownership and utilization of government-assigned resources. Thoughtful stewardship of these assets acquires special importance against the backdrop of national objectives for modernizing agriculture.

Taking a close look at the current landscape, the article investigates both legislative hurdles and economic inefficiencies that frequently limit the effective use of state property. Concrete cases from various regions illustrate how well-crafted management strategies can unlock agricultural potential. This approach moves from simple problem identification to practical, actionable recommendations.

By unpacking legal frameworks, real-world economic indicators, and documented best practices, the author seeks to offer grounded solutions for optimizing how public assets contribute to the sector's growth. Each aspect interlocks–law, economics, practical experience–forming a mosaic that reveals both the complexity and the opportunity residing in state property.

Ultimately, the article advocates for the creation of a dynamic and transparent management system, one designed not only to raise productivity but to bolster the long-term resilience of Russian agriculture. The findings converge on the idea that robust, adaptive oversight will empower the agro-industrial complex to fulfill its critical public role well into the future.

Keywords: state property, agro-industrial complex, Russian agro-industrial complex, food security, effective management, rural areas, lawmaking, economic aspects, optimization of use, investments in agriculture.

References

1. Decree of the Government of the Russian Federation dated 08.09.2022 No. 2567-r

2. Vasiliev A.V. Improving the mechanism of state property management in the agro-industrial complex / A.V. Vasiliev // Economics of agricultural and processing enterprises. – 2018. – No. 11. – pp. 12–16.

3. Vorobyov N.N. Improving the efficiency of using state property in the Central Chernozem region / N.N. Vorobyov // Bulletin of the Voronezh State Agrarian University. – 2019. – No. 2. – pp. 165–172.

4. Zhdanov V. Yu. State property management in the agro-industrial complex of the Central Chernozem region / V. Yu. Zhdanov // Regional economy: theory and practice. 2020. No. 8. pp. 52–57.

5. Nechaev V.I. Improving the efficiency of using state property in the agro-industrial complex / V.I. Nechaev // Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy. 2020. No. 3. pp. 105–110.

6. Timofeev A.G. State regulation of the use of property in the agro-industrial complex // Regional economics: theory and practice. – 2023. – Vol. 21, No. 6. – pp. 1045–1054.

7. Titov V.A. Evaluation of the effectiveness of the use of state property in agriculture // Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. – 2024. – No. 1. – pp. 78–83.

8. Shevtsov V.V. Modern mechanisms of state property management in the agro-industrial complex // Economics of agricultural and processing enterprises. – 2023. – No. 2. – pp. 27–32.

9. Nasedkina T.I., Chernykh A.I., Goncharenko O.V. Increasing the competitiveness of agricultural products Monograph. Belgorod: Printing house of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education Belgorod State Agricultural University named after V. Ya. 2022. 120 p. 7.5 p.l / 3.75 p.l ISBN 978-5-6047966-5-8.

Архитектоника гносеологической модели прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли

Пундик Михаил Александрович,
кандидат технических наук, заведующий кафедрой естествознания и безопасности жизнедеятельности, ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского»
E-mail: mihailpundik93@mail.ru

В статье рассмотрена гносеологическая модель прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли с учетом важности внедрения информационной составляющей, спецификой экономической деятельности и региональных особенностей. Должное внимание уделено методам и инструментам, которые применяются для формирования информационного массива данных, с целью дальнейшего прогнозирования. Особое внимание уделено пространственному анализу, временному компоненту, ассортиментному подходу и концентрации предприятий, что подчеркивает важность и необходимость внедрения всех аспектов при прогнозировании бизнес-процессов предприятий торговли.

Ключевые слова: гносеологическая модель, прогнозирование бизнес-процессов предприятий торговли, информационное обеспечение, цифровая среда, анализ данных.

Региональные особенности и теоретические основания региональной экономики продемонстрировали важность учета специфики территориальных характеристик при прогнозировании бизнес-процессов предприятий торговли. Непосредственное рассмотрение фактического состояния экономики характеризуется значительным разнообразием регионов, в котором каждое предприятие торговли сталкивается с индивидуальной необходимостью адаптации своих бизнес-процессов и стратегий под конкретные условия и региональные возникающие факторы.

Процесс адаптированности предприятий торговли зависит от правильности выбора подходов в области обеспечения реалистичности и точности влияния региональных факторов исходя из принципа интеграции теоретических положений и гносеологических моделей.

Гносеологическая модель – это когнитивные конструкции, предназначенные для осмысления и накопления индивидуального информационного массива данных с целью дальнейшей обработки в области прогнозирования. Внедрение гносеологических моделей создает фундаментальную основу для формирования системного подхода в области исследования феноменов, которые возникают в характерных отдельных регионах, что является значительно ценным в контексте бизнес-процессов предприятий торговли. Гносеологические модели предусматривают наличие теоретических основ, которые формируются из системы принципов, методов и инструментов, тем самым позволяя адекватно воспринимать и оценивать информационный поток данных для прогнозирования [1].

Исходя из вышеизложенного, несомненно, актуальным предметом исследования является создание многогранной гносеологической модели с учетом рассмотренных региональных особенностей для повышения качества прогнозирования и структуризации структурно-логической взаимосвязи возможных факторов влияния на бизнес-процессы предприятий торговли [2].

Теория пространственной равновесности утверждает, что каждый рассматриваемый регион развивается в тесной взаимосвязи с другими регионами, а также пространство не является пассивным фактором, а наоборот активно учувствует в определении экономических возможностей даже в связи с возросшей мобильностью капитала. Согласно данной теории, движение товаров, услуг и капитала между регионами направлено на установление баланса между спросом и предложениями образуя сложную систему взаимосвязей, влияющую на экономическое развитие региона.

Таким образом, применение пространственной равновесности в гносеологической модели прогнозирования бизнес-процессов требует в первую очередь включения пространственного анализа в механизмы прогнозирования.

Пространственный анализ гносеологической модели представляет собой метод исследования процессов формирования и распределения информации о товарах и услугах, учитывая специфику территориального распределения экономических секторов, потребителей и инфраструктуры рынка. Анализируемое пространство формируется путем наложения двух ключевых аспектов: объективных характеристик физической среды и виртуальных структур, представляя собой информационно-коммуникационные потоки, возникающие в результате взаимодействия субъектов экономики.

Формирование сложной взаимосвязи аспекта требуют учета при разработки оптимизационных моделей, а именно необходимо рассмотрение физического пространства как через призму географического положения регионов производства и потребителя товаров, транспортные коммуникации, обеспечивающие перемещение продукции, расположение складских помещений и центров дистрибуции, плотность заселения территорий и уровень урбанизации [3].

Факторный анализ применяется для снижения размерности исследуемых множеств данных и признаков, позволяя определить скрытые зависимости характеристик товаров и услуг, уровнем покупательской активности и транспортной доступностью региона. Основная цель факторного анализа определена в выявлении основных факторов, влияющих на поведение рынка, формирование вектора наблюдений и объяснение большей доли вариации данных.

С точки зрения пространственного анализа гносеологической модели, структурирование и информационная обработка данных осу-

ществляется по принципы комплекса взаимосвязей, а именно определение объема продаж будет варьироваться от таких переменных как уровень дохода населения, количество конкурентов и расстояния до ближайшего транспортного узла или распределительного склада.

Еще одним распространенным инструментом применения в пространственном анализе гносеологических моделей является кластерный анализ, который направлен на группировку сходных данных объектов предприятий торговли и определения критерия близости. Применение данного инструмента в гносеологических моделях теории пространственной равновесности позволяет выявить и определить ключевые сегменты рынка, однородность характеристик накапливаемой базы данных и определить особенности поведения потребителей исследуемых предприятий торговли.

Таким образом, пространственный анализ гносеологической модели теории пространственной равновесности определяет уровень зависимости различных факторов, которые структурированно поступают в базу данных для дальнейшего прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли.

Анализ социальной стратификации и предпочтений является подобным инструментом кластерного анализа, отличительной особенностью которого является проведение сегментационных исследований в области доходов населения, с целью визуализации профиля потенциального потребителя и дальнейшей оценки привлекательности видов товаров и услуг. Данная методика также может быть основана на подходах дескриптивной статистики и визуализации диаграмм рассеяния.

Оценка перспектив роста является инструментом определения покупательской способности населения региона и ближайших населенных пунктов в области струкутро-логических взаимосвязей переменных, где инструмент прогнозирования осуществляется на основе временных рядов, тренд анализов и экспертных оценок. Применение данного инструмента является интеллектуальным анализом данных, которые определены индивидуально под определенные требования исследуемых переменных, таких как повышение уровня заработных плат, рост ВВП и уровня инвестиций региона [4].

Таким образом стоит отметить, что рассмотрение теории пространственной равновесности является пространственным компонентом гносеологической модели охватывающий широкий спектр анализа, учета и определения взаимосвязей, однако целостность может быть осуществима с применением и локальных компонентов, что в большей степени характерно для теории полюсов роста.

Суть теории полюсов роста заключается в формировании понятия агломерационного центра месторасположения производства, организаций и населения для создания и идентификации положительных внешних эффектов за счет пространственного компонента гносеологической модели.

В локальном смысле проблематики идентификации региональных полюсов предполагает аналитический подход в области макроэкономических и микроэкономических факторов влияния на локальное экономическое развитие. Именно учет и анализ рассматриваемых факторов становится ключевым элементом накопления массива данных дальнейшего прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли.

Ключевыми факторами, рассматриваемого подхода, является демография, инновационность, образование и экономическая характеристика отраслевых профилей. Представленные факторы формируются за счет инструмента в области анализа социально-экономического окружения и уже на начальном этапе создает приближенное представление о возможных направлениях развития региона с точки инвестиционных затрат.

Более углубленное представление и факторное определение региона формируется при изучении производственной инфраструктуры и оценки инвестиционного климата. Данные инструменты позволяют определить ключевые критерии качества инфраструктуры в виде эффективности транспортных коридоров, коммуникаций и готовности к промышленной модернизации [5].

Без сомнений инфраструктурное развитие оказывает прямое влияние на производительности и стабильность предприятий торговли, что в дальнейшем определяет инвесторские предпочтения в области успешных направлений вложений капитала. Именно инвесторские предпочтения определяются ключевыми факторами в области налоговых льгот, субсидий, законодательной поддержке, политической стабильности и прозрачности правового поля регулирования.

Кроме того, следует отметить финансовую устойчивость инвестируемого региона, которая определяется преимуществами агломерационного эффекта за счет формирования вблизи полюсов роста. Финансовая устойчивость определяется установлением партнерских отношений с организациями, расположенными в полюсах роста за счет предварительного исследования рынка, создания сети партнеров и совместных проектах, а также поддержки местного сообщества.

Финансовая устойчивость формирует базовые основы закрепления предприятия торговли на периферии полюсов роста, ее стабильность и надежность с дальнейшей целью получения части рынка возле полюсов [6].

Расширение рынка предприятия торговли способствует максимизации прибыли за счет реализации различных инструментов стратегий, таких как стратегия проникновения, стратегия дифференциации, лидерства по издержкам и концентрированного роста. Последовательность применения представленных инструментов реализуется за счет применения углубленных аналитических подходов, реализация которых возможна при постоянном сборе статистических данных от ассортимента продукции и ценовой политики до глобальных потребностей потребителей и маркетинговых предпочтений.

В общем представлении внедрение элемента локализации гносеологической модели позволяет интенсифицировать экономическое развитие предприятия торговли, определить партнерский вектор отношений и усилить конкурентоспособность. Для данного элемента жизнен важно постоянный мониторинг социально-экономических тенденций региона, что характерно для применения большого объема вычислительных мощностей в области накопления статистических данных и их дальнейшем анализе в режиме реального времени.

Логическим переходом в гносеологической модели от локального компонента является временной компонент, который осуществляется теорией диффузии нововведений. Основная идея применения временного компонента на основе теории диффузий нововведений заключается в том, что любые внедряемые инновации проходят определенный путь от момента создания до массового использования, а скорость и успешность переходного этапа зависит от комплексной факторной модели, которая включает в себя характеристики товара, социальные нормы, организационные структуры и психологические установки пользователей.

Прогнозирование бизнес-процессов предприятий торговли в элементе гносеологической модели временного компонента наиболее значимо, так как подчиняется законам криволинейных линий жизненного цикла инноваций новых продукций. В контексте криволинейности определяется темпы роста потребителей, принявших новые инновационные продукты предприятий торговли, что определяется логистической моделью роста инноваций [7].

Модель роста инноваций является математическим инструментом прогнозирования определяющая медленный рост числа потребителей с дальнейшим ускорением к пиковым значениям, после которого происходит замедление темпов в плоть до насыщения рынка.

Вторым инструментом временного компонента в области прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли является модифицированная модель Басса. Инструментальная модель дополняет предыдущую введением дополнительных факторов влияния, а именно влияние внешнего стимула и фактор внутренней передачи информации.

Кроме того, прогнозирование бизнес-процессов предприятий торговли в рассматриваемом элемента осуществляется за счет эмпирических наблюдений основанных на комплексе факторов в виде реакций потребителей на аналогичные продукты, национальные особенности региона, организации обратной связи [8].

Стоит отметить, что основным элементом для запуска инновационного продукта является прогнозирование его окупаемости и оценка возможной скорости доходов, определяемые такими инструментами как индекс прибыльности, внутренняя норма доходности, срок окупаемости и учет рисковых явлений.

Рассмотренные методы и инструменты элемента гносеологической модели временного компонента реализуют полный процесс диффузии нововведений, определяя гармоничное сочетание комплекса других элементов и определяя векторность научных подходов. Отметим, что при рассмотрении временного компонента наблюдалась тесная взаимосвязь со стадиями жизненного цикла продукта, что является закономерно и определяет следующий уровень взаимосвязи с ассортиментным компонентом.

Ассортиментный компонент определен уникальными признаками предъявляемым к требованиям маркетинга, ценообразования, производства и дистрибьюции, что находит свое отражение в теории жизненного цикла продукта. Стадии жизненного цикла продукта содержат тесную линейную взаимосвязь с моделью роста и по аналогии с ней определяются периоды появления, роста, зрелости и спада торгового инновационного товара [9].

Как правило инструментальной моделью такого элемента гносеологической модели является индикаторная матрица жизненного цикла, благодаря которой определяется факторный анализ доли рынка, темпов роста и т.д.

Еще одним важным инструментом является методы экспертных оценок и маркетинговые эксперименты, что определяет основу формирования прогнозов бизнес-процессов предприятий торговли интуитивно. Современные технические возможности позволяют внедрять такие уникальные инструменты как Big Data с целью накопления исторического массива данных для дальнейшей экстраполяции трендов и сравнений.

Фактически замена устаревшей продукции новой является приоритетной задачей рассматриваемого элемента, а точное определение пиковых точек жизненного цикла продукта – первостепенной процедурой. Для достижения поставленной цели предполагается применение инструментов оценки замены продуктов, а именно SWOT-анализ, рыночный тест, ROI или ABC – анализы.

Своевременное определение пиковых точек жизненного цикла продукта определяет правильность управления ассортиментом, которое основывается на понимании жизненного цикла и диагностики рынка. Именно успешное формирование симбиоза современных инструментов в области анализа данных и машинного обучения позволяет определить ассортиментный компонент как высокотехнологическое формирование прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли [10].

Совокупность всех рассмотренных элементов гносеологической модели формируют единый центр накопления производственных мощностей, ресурсов и населения, который концентрируется в определенном пространстве образуя не только региональные и городские плотности экономической активности, а агломерации [11; 12]. Именно поэтому следует учесть факторы возникновения агломерационных формирований такие как источники производства, плотность населения, качество жизни, логистика и инфраструктура в целостный концентрационный элемент гносеологической модели.

Концентрационный элемент позволяет аналитическими методами формировать прогнозирование бизнес-процессов предприятий торговли с учетом территориальных распределений и определения зон повышенной экономической активности. Не мало важным является инструмент демографического, производственного и инвестиционного анализа, которые определяют положительный эффект в сфере повышения качества инфраструктуры, накопления человеческого капитала и формирования инновационных экосистем.

Определенные элементы гносеологической модели прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли при рассмотрении определили закономерный механизм методологического подхода реализации синтеза рассмотренных инструментов анализа и прикладных решений для поэтапной реализации в виде четырех шагов.

Первый шаг – Оценка текущего состояния региона

Анализ социально-экономических показателей региона, осуществляется за счет сбора данных в области уровня доходов населения, плотности населения и возрастной структуры.

Оценка демографических и культурных особенностей региона, которые формируют потребительские предпочтения товаров.

Оценка инфраструктуры региона, а именно логистических узлов и транспортных развязок, а также ИТ-инфраструктуры.

Второй шаг – Применение инструментов анализа

Первоначальным инструментом является SWOT-анализ, который выполняет определение ключевых факторов угроз в регионе для предприятия торговли, тем самым оказывая влияние на подход к дальнейшим моделям прогнозирования.

Следующий этап PASTILE-анализ, который определяет внешние факторы влияния, такие как политические, экономические, социальные и технологические, оказывающие воздействие на предприятие торговли.

Многофакторный анализ позволяет реализовать этап сценарного планирования, а именно выполнить разработку моделей различных сценариев на основе прогнозирования.

Заключительный этап – это бенчмаркинг, определяющий трендовые характеристики успешных предприятий торговли с определением линий трендов.

Третий шаг – Моделирование прогнозирования бизнес-процессов

Применение экономико-математического аппарата методами экстраполяции временных рядов, с учетом региональных особенностей рассматриваемого предприятия торговли для прогнозирования бизнес-процессов.

Четвертый шаг – Интерпретация и корректировка прогнозов

Этап, завершающий прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли, обработка полученных результатов и дальнейшая корректировка данных для повышения точности. При определении погрешности возврат механизма методологического подхода к третьему шагу.

Таким образом гносеологическая модель прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли является сложной системой когнитивных конструкций, которая предназначена для понимания и накопления индивидуального информационного массива данных с целью последующей обработки методами прогнозирования. Особенностью представленной модели является в формировании массива данных с учетом региональных особенностей и специфики региональной экономики, для структуризации и учета полного уровня взаимосвязи факторов [13].

Рассматриваемая модель выделяет четыре основные структуры, а именно компоненты, методы, инструменты и источники данных. С учетом предложенного методологического механизма архитектоника гносеологической модели может быть представлена в таблице 1.

Однако следует отметить, что представленная структура гносеологической модели является фундаментальной основой научного познания специфических особенностей региона со строгим соблюдением принципов научной обоснованности, без должного внимания в решении проблемы получения объемных массивов данных с разнородными переменными. Безусловно игнорирование составляющей в области обработки экономических процессов и осмысленности данных является недопустимостью, именно поэтому представленную гносеологическую модель необходимо дополнить методами и инструментами информационного обеспечения. Внедрение методов и инструменты информационного обеспечения гносеологической модели позволят завершить комплексность подхода, повысят точность прогнозирования и конкурентоспособность за счет полной автоматизации цикла.

Таблица 1. Архитектоника гносеологической модели прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли

№	Компонент	Описание	Методы	Инструменты	Источник данных
1	Пространственный	Изучает территориальное распределение предприятий, товаров и услуг, с учетом географических и инфраструктурных факторов.	Пространственный анализ, картографический анализ, логистический анализ	ArcGIS, Python с библиотекой GeoPandas, SQL Server Spatial Tools	Геоданные, статистика предприятий, дорожная сеть, пассажиропотоки
2	Временной	Прогнозирует динамику принятия новых продуктов и услуг, основываясь на временном факторе.	Логистическая модель роста инноваций, модифицированная модель Басса, индекс прибыльности, внутренний коэффициент доходности	Python с SciPy, Excel Solver, Scikit-Learn	История продаж, тенденции рынка, статистика новинок
3	Ассортиментный	Управляет ассортиментом продукции, проводя диагностику жизненного цикла товаров и предлагая замену устаревших товаров новыми.	SWOT-анализ, ABC-анализ, индикаторный анализ, анализ жизненного цикла продукта	Python pandas, SPSS, Oracle Analytics	Исторические данные продаж, экспертные мнения, маркетинговые исследования
4	Концентрационный	Анализирует зоны концентрации предприятий, определяя влияние агломераций на бизнес-процессы и логистику.	Коэффициент Херфиндаля-Хиршмана, кластерный анализ, MinMax Transport Cost Model	Python scikit-learn, Google Maps API, R с пакетом cluster	Данные по предприятиям, логистические цепи, плотность населения

Литература

1. Румянцев, А.А Субстратный подход к построению качественно оптимальных систем, процессов и стратегий/ А.А. Румянцев // Евразийский Союз Ученых. 2015. № 12–2 (21). – С. 115–119.
2. Пундик, М. А. К вопросу о ключевых характеристиках бизнес-процессов на предприятиях торговли как факторе их инновационного развития / М.А. Пундик // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 15, № 11(152). – С. 252–260. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.15.031. – EDN GBVECU.
3. Головков, А.Н. Пространственное развитие как экономическая категория / А.Н. Головков // УЭкС. 2011. № 26. – С. 14–20
4. Зубец, А.Н. Оценка перспектив роста российской экономики на основании данных об экономических настроениях населения / А.Н. Зубец // Инновации и инвестиции. 2019. № 6. – С. 40–46.
5. Пундик, М. А. К вопросу о базовых и вторичных бизнес-процессах на предприятиях торговли / М.А. Пундик // Индустриальная экономика. – 2023. – № S3. – С. 149–155. – EDN QJJPXS.
6. Зырянова, М.А. Основы оценочных показателей финансовой устойчивости региональной экономики/ М.А. Зырянова // Наука, техника и образование. 2014. № 6 (6). – С. 43–48.
7. Пундик, М.А. Бизнес-процессы предприятий торговли: классификация и структурно-иерархическая модель в условиях трансформации региональной и отраслевой экономики / М.А. Пундик // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 19, № 12(153). – С. 130–140. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.19.014. – EDN BBHGDO.
8. Пундик, М.А. Природа бизнес-процессов как предпосылка их прогнозирования в современных условиях / М.А. Пундик // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2024. – № S2. – С. 196–204. – EDN KQWFDP.
9. Ямова, О.В., Ефремова, В.В. Совершенствование методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой экономики / О.В. Ямова // ϖ-Economy. 2019. № 3. – С. 47–59.
10. Шипилова, Т.А. Оценка возможности применения ИИ для управления жизненным циклом продукта в экономике замкнутого цикла /Т.А. Шипилова // Московский экономический журнал. 2024. № 6. – С. 286–298. doi:10.55186/2413046X_2024_9_6_292
11. Бессарабов, В.О. Предприятия сервиса и торговли в условиях цифровизации: эволюция, вызовы и перспективы развития / В.О. Бессарабов, В.Ю. Энглези. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – 204 с. – ISBN 978-5-00261-412-7. – EDN YCQELV.
12. 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.
13. Бессарабов, В.О. Электронная коммерция и виртуальные рынки в Донецкой Народной Республике / В.О. Бессарабов, А.А. Бессарабова // Современные информационные технологии в условиях новых вызовов: Материалы VII Международной научной интернет-конференции, Донецк, 17 мая 2024 года. – Донецк: Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2024. – С. 163–165. – EDN QTCHGP.

ARCHITECTONICS OF THE EPISTEMOLOGICAL MODEL OF FORECASTING BUSINESS PROCESSES OF TRADING ENTERPRISES

Pundik M.A.
Donetsk National University of Economics and Trade named Mikhail Tugan-Baranovsky

The presented work considers the epistemological model of forecasting business processes of trade enterprises, taking into account the importance of introducing an information component, the specifics of economic activity, and regional features. Due attention is paid to the methods and tools that are used to form an information data array for further forecasting. Special attention is paid to spatial analysis, the time component, the assortment approach, and the concentration of enterprises, which emphasizes the importance and necessity of implementing all aspects when forecasting business processes of trade enterprises.

Keywords: epistemological model, forecasting of business processes in trade enterprises, information support, digital environment, and data analysis.

References

1. Rumyantsev, A.A. Substrate approach to building qualitatively optimal systems, processes and strategies / A.A. Rumyantsev // Eurasian Union of Scientists. 2015. No. 12–2 (21). – P. 115–119.
2. Pundik, M.A. On the issue of key characteristics of business processes at trade enterprises as a factor in their innovative development / M.A. Pundik // Economy and Management: Problems, Solutions. – 2024. – Vol. 15, No. 11 (152). – P. 252–260. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.15.031. – EDN GBVECU.
3. Golovkov, A.N. Spatial development as an economic category / A.N. Golovkov // UEKS. 2011. No. 26. – P. 14–20
4. Zubets, A.N. Assessing the Prospects for Growth of the Russian Economy Based on Data on the Economic Sentiment of the Population / A.N. Zubets // Innovations and Investments. 2019. No. 6. – P. 40–46.
5. Pundik, M.A. On the Issue of Basic and Secondary Business Processes at Trade Enterprises / M.A. Pundik // Industrial Economy. – 2023. – No. S3. – P. 149–155. – EDN QJJPXS.
6. Zyryanova, M.A. Fundamentals of Evaluation Indicators of Financial Stability of the Regional Economy / M.A. Zyryanova // Science, Technology and Education. 2014. No. 6 (6). – P. 43–48. 7. Pundik, M.A. Business processes of trade enterprises: classification and structural-hierarchical model in the context of transformation of regional and sectoral economies / M.A. Pundik // Economy and management: problems, solutions. – 2024. – Vol. 19, No. 12 (153). – P. 130–140. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.19.014. – EDN BBHGDO.
8. Pundik, M.A. The nature of business processes as a prerequisite for their forecasting in modern conditions / M.A. Pundik // Innovative economy: information, analytics, forecasts. – 2024. – No. S2. – P. 196–204. – EDN KQWFDP.
9. Yamova, O.V., Efremova, V.V. Improving the methodological approach to assessing the competitiveness of an enterprise in the digital economy / O.V. Yamova // ϖ-Economy. 2019. No. 3. – P. 47–59.
10. Shipilova, T.A. Assessment of the possibility of using AI to manage the product life cycle in a closed-loop economy / T.A. Shipilova // Moscow Economic Journal. 2024. No. 6. – P. 286–298. doi:10.55186/2413046X_2024_9_6_292
11. Bessarabov, V.O. Service and trade enterprises in the context of digitalization: evolution, challenges and development prospects / V.O. Bessarabov, V. Yu. – Kursk: ZAO “Universitetskaya kniga”, 2025. – 204 p. – ISBN 978-5-00261-412-7. – EDN YCQELV.
12. Marketing potential of the digital business environment in the virtual market / E.M. Azaryan, N. Yu. Voziyanova, V.O. Bessarabov [et al.]. – Kursk: ZAO “Universitetskaya kniga”, 2025. – 383 p. – ISBN 978-5-00261-596-4. – EDN APTFMJ.
13. Bessarabov, V.O. Electronic Commerce and Virtual Markets in the Donetsk People’s Republic / V.O. Bessarabov, A.A. Bessarabova // Modern Information Technologies in the Context of New Challenges: Proceedings of the VII International Scientific Internet Conference, Donetsk, May 17, 2024. – Donetsk: Federal State Budgetary Institution of Higher Education “Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky”, 2024. – P. 163–165. – EDN QTCHGP.

Управление талантами и лидерским потенциалом в корпоративной структуре предприятий ТЭК: диагностика, проблемы и пути развития

Селезнев Евгений Алексеевич,
аспирант, ФГАОУ ВО Самарский государственный экономический университет
E-mail: zheneksamara200008@gmail.com

Актуальность исследования обусловлена критической зависимостью технологической и стратегической конкурентоспособности российского топливно-энергетического комплекса (ТЭК) от качества человеческого капитала и эффективности систем его управления в условиях глобальной трансформации. Противоречие между жёсткой иерархической корпоративной структурой предприятий ТЭК и потребностью в гибком инновационном лидерстве является центральной проблемой исследования. Цель исследования – провести всесторонний анализ, диагностику и разработать научно обоснованную модель совершенствования системы управления талантами и лидерским потенциалом в корпорациях ТЭК. В исследовании использовался комплекс методов: системный обзор литературы, сравнительный анализ корпоративных практик (на примере ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Новатэк»), метод экспертных оценок (серия из 15 глубинных интервью с руководителями HR-служб, топ-менеджерами и внешними консультантами), а также анкетный опрос сотрудников кадрового резерва.
Результаты выявили системные дисфункции: глубокий разрыв между формальными процедурами и реальной культурой развития, дезинтеграцию системы талант-менеджмента со стратегией инновационного развития, преобладание оценки над развитием, что приводит к рискам оттока высокопотенциальных сотрудников.
Ключевой вывод статьи заключается в необходимости эволюции от административной модели «управления кадровым резервом» к стратегически интегрированной экосистеме «управления потенциалами». Предлагаемая модель основана на принципах проектной интеграции, цифровизации профилей компетенций и формировании кросс-функциональных траекторий развития лидеров трансформации.

Ключевые слова: управление талантами, лидерский потенциал, топливно-энергетический комплекс (ТЭК), кадровый резерв, диагностика HR-систем, корпоративная структура, стратегия развития человеческого капитала, инновационное лидерство.

Основные положения

Диагностирован структурно-функциональный разрыв между традиционными системами управления талантами в ТЭК, ориентированными на замещение иерархических позиций, и актуальными требованиями к agile-лидерству, необходимому для управления «двойным переходом» (цифровизация и декарбонизация).

Эмпирически подтверждены ключевые проблемные узлы: формализм оценочных процедур, «силосный» принцип развития в рамках функциональных вертикалей, дефицит развития стратегических и «мягких» компетенций (системное мышление, управление изменениями), слабая связь статуса в резерве с системой мотивации и реальными проектами.

Обоснована и структурирована трехуровневая модель трансформации системы, включающая: 1) стратегический уровень (интеграция пула талантов со стратегией инноваций); 2) процессный уровень (внедрение цифровой платформы мониторинга потенциала и проектных ротаций); 3) культурный уровень (формирование среды непрерывной обратной связи и развития).

Введение

Стратегическая устойчивость и способность к трансформации российского топливно-энергетического комплекса (ТЭК), являющегося фундаментом национальной экономики, сегодня подвергается беспрецедентным испытаниям. Глобальные тренды цифровизации, декарбонизации и геополитической турбулентности формируют новую парадигму развития, где традиционные конкурентные преимущества, связанные с ресурсной базой, пересматриваются в пользу преимуществ технологических и интеллектуальных [1, с. 5]. В этих условиях человеческий капитал, а именно концентрация талантов и лидерского потенциала, становится ключевым драйвером успешной адаптации и опережающего развития. Однако корпоративная структура крупнейших предприятий ТЭК, исторически сложившаяся как жесткая, иерархическая и технократическая, зачастую выступает институциональным барьером на пути формирования и реализации этого потенциала.

Анализ современных отечественных и зарубежных исследований [2, 3, 4] указывает на растущий интерес к проблематике стратегического управления талантами (Strategic Talent Management) в ресурсоориентированных отраслях. В работах отечественных авторов, таких как В.Л. Шульц, И.В. Макарова [5], подробно рассматриваются общие модели управления талантами в российских корпорациях. Однако недостаточное внимание уделяется специфической диагностике эффективности этих систем в контексте уникальных организационных культур и структурных особенностей предприятий ТЭК, а также научному обоснованию путей их адаптации к вызовам «двойного перехода».

Таким образом, проблема исследования заключается в противоречии между объективной необходимостью для предприятий ТЭК в лидерах нового типа – гибких, инновационных, способных управлять сложными трансформационными проектами – и ограниченной эффективностью действующих систем управления талантами, которые воспроизводят традиционные модели управления и не обеспечивают целенаправленного развития требуемых компетенций.

Цель исследования – провести комплексный многоуровневый анализ системы управления талантами и лидерским потенциалом в корпоративной структуре предприятий ТЭК, осуществить её глубокую диагностику на основе эмпирических данных и разработать концептуальную модель развития.

Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи:

Проанализировать теоретические подходы и лучшие практики стратегического управления талантами применительно к специфике капиталоемких отраслей.

Провести сравнительный анализ формальных систем и практик управления талантами в ведущих компаниях российского ТЭК.

Диагностировать ключевые проблемы, дисфункции и ограничения данных систем на основе мнений внутренних и внешних стейкхолдеров.

Оценить восприятие и удовлетворенность данными системами со стороны непосредственных участников – сотрудников кадрового резерва.

Разработать научно-обоснованную модель развития системы управления лидерским потенциалом, интегрированную в стратегию трансформации ТЭК.

Методы

Исследование проводилось с сентября 2023 по март 2024 года и базировалось на методологии смешанных методов, сочетающей качественный и количественный подходы для обеспечения полноты и достоверности результатов. Схема исследования состояла из трех последовательных взаимодополняющих этапов.

1. Этап теоретико-аналитический. На данном этапе осуществлен системный анализ научной литературы, корпоративной документации и публичных отчетов. Методом контент-анализа были изучены годовые и ESG-отчеты, политики в области управления персоналом, материалы корпоративных порталов и карьерных сайтов трех ключевых игроков ТЭК: ПАО «Газпром», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Новатэк». Критерии анализа включали: структуру и принципы формирования кадрового резерва, описание программ развития (корпоративные университеты, школы лидерства), применяемые методы оценки (Assessment Center, 360 градусов), механизмы связи системы управления талантами со стратегическими целями компании. Это позволило составить карту формальных институтов управления талантами в отрасли.

2. Этап качественного эмпирического исследования. Для выявления латентных проблем, не отраженных в документах, и получения экспертных оценок была применена техника полуструктурированных глубинных интервью. Выборка экспертов (n=15) была сформирована по целевому принципу и включала три группы:

Группа 1: HR-директора и руководители департаментов развития персонала компаний ТЭК (5 чел.).

Группа 2: Топ-менеджеры и руководители трансформационных/инновационных проектов в этих же компаниях (5 чел.).

Группа 3: Внешние консультанты и исследователи, специализирующиеся на развитии лидерства в промышленных секторах (5 чел.).

Гайд интервью включал блоки вопросов об эффективности оценочных процедур, интеграции развития талантов с бизнес-задачами, ключевых дефицитах компетенций и барьерах организационной культуры. Средняя продолжительность интервью составила 55 минут. Все интервью были аудиозаписаны (с согласия респондентов), дословно транскрибированы и подвергнуты тематическому анализу с помощью программного обеспечения для качественных исследований NVivo 12. В процессе кодирования были выделены повторяющиеся темы и категории, составившие основу для диагностики проблем.

3. Этап количественного эмпирического исследования. Для верификации гипотез и оценки масштаба выявленных проблем был проведен анкетный опрос среди сотрудников, входящих в кадровый резерв (потенциал) исследуемых компаний. Доступ к респондентам осуществлялся через профессиональные сетевые сообщества и по рекомендациям. Выборка (n=120) является целевой (нерандомизированной), но репрезентативной для изучаемой группы. Анкета, размещенная на онлайн-платформе, состояла из 25 вопросов, включая:

Вопросы по шкалам Лайкерта (от 1 – «полностью не согласен» до 5 – «полностью согласен») для оценки удовлетворенности различными аспектами системы (обратная связь, качество программ обучения, карьерные перспективы).

Вопросы на оценку лояльности (адаптированная шкала NPS) и намерения остаться в компании.

Открытые вопросы для сбора дополнительных комментариев.

Статистическая обработка данных (дескриптивная статистика, корреляционный анализ) проводилась с использованием пакета IBM SPSS Statistics 26.

Результаты

1. Результаты сравнительного анализа корпоративных систем. Анализ подтвердил наличие в каждой из исследуемых компаний развитой формальной инфраструктуры управления талантами. Все они имеют многоуровневый кадровый резерв (как правило, не менее 3 уровней: от резерва начальников участков до резерва топ-менеджмента), используют технологии Assessment Centre для оценки, обладают корпоративными университетами с широким портфелем учебных программ. Однако выявлена ключевая общая черта: данные системы в основном заточены под задачу своевременного замещения вакансий в линейно-функциональной иерархии. Их связь со стратегическими инновационными дорожными картами (например, в области ВИЭ, водородной энергетики, кибербезопасности) носит декларативный характер и не подкреплена специальными программами формирования пула талантов под эти будущие направления.

2. Результаты экспертных интервью (качественный этап). Тематический анализ транскриптов позволил структурировать ключевые проблемы в несколько взаимосвязанных кластеров (Таблица 1).

Таблица 1. Кластеры проблем систем управления талантами в ТЭК (по результатам экспертных интервью) [составлено автором]

Кластер проблем	Суть проблемы	Индикативная цитата из интервью
Процедурный формализм	Оценочные и развивающие процедуры превратились в самоцель, ритуал, оторванный от реальных бизнес-результатов и персонального развития.	«Мы тратим огромные бюджеты на ассесменты, получаем красивый отчет, и… он ложится в стол. Для человека ничего не меняется, если он не совершил грубых ошибок» (HR-директор, Группа 1).
Дефицит компетенций будущего	Система эффективно отбирает и продвигает лучших технических специалистов, но не развивает в них критически важные для лидера трансформации навыки: системное и предпринимательское мышление, работу в неопределенности, управление междисциплинарными командами.	«Инженер-отличник, попав в резерв, проходит тренинг по переговорам. Но его не учат, как придумать новый бизнес на стыке цифры и геологии. Этому не учат, потому что некому» (Руководитель проекта, Группа 2).
Организационные «силосы»	Развитие талантов жестко привязано к вертикали конкретного дивизиона (добыча, переработка, логистика). Это ограничивает кросс-функциональный опыт, понимание бизнеса как целого и создает барьеры для реализации сквозных проектов.	«Резервист из «дочки» по переработке – звезда в своей вертикали. Но его шансы возглавить, например, цифровой проект для всей цепочки создания стоимости близки к нулю. Нет доверия, нет сети контактов» (Внешний консультант, Группа 3).
Разрыв мотивации и развития	Статус в кадровом резерве несет слабые материальные и нематериальные дивиденды. Отсутствует прямая связь между участием в программах развития, успехом в инновационных проектах и системой вознаграждения.	«Мотивация «ты в резерве, это почетно» работает на старте. Через два года, если должность не светит, а проектную надбавку платят другому, начинается фрустрация и поиск вариантов на стороне» (HR-директор, Группа 1).

3. Результаты анкетного опроса (количественный этап). Опрошено 120 сотрудников кадрового резерва компаний ТЭК. Результаты дескриптивной статистики подтвердили и квантифицировали выводы экспертов:

Обратная связь: 68% респондентов (82 человека) отметили, что после оценочных мероприятий (Ассесмент, 360°) они получают лишь общие, формальные комментарии, не пригодные для построения конкретного плана развития.

Связь со стратегией: Только 24% (29 человек) согласились с утверждением, что программа их развития четко связана со стратегическими целями компании в области инноваций.

Лояльность и отток: 42% (50 человек) допускают возможность ухода из компании в ближайшие 2–3 года. Корреляционный анализ выявил сильную положительную связь между удовлетворенностью качеством программ развития (обратная связь, актуальность обучения) и намерением остаться в компании (коэффициент корреляции Пирсона $r = 0.71$, $p < 0.01$).

Кросс-функциональный опыт: 87% (104 человека) выразили заинтересованность в участии во временных проектных группах или краткосрочных ротациях в другие дивизионы для расширения опыта.

Полученные результаты в целом подтверждают выдвинутую гипотезу о существовании глубокого системного разрыва в управлении талантами в ТЭК. Этот разрыв возникает на стыке унаследованной организационной архитектуры, предназначенной для управления стабильными процессами в прогнозируемой среде, и новой парадигмы, требующей предпринимательской гибкости и скорости. Отраслевая специфика (высокий уровень регламентации, безопасность, долгий цикл реализации проектов) усугубляет инерцию, делая систему управления

талантами консервативной и ориентированной на воспроизводство существующей модели, а не на подготовку к будущему.

Ограничения исследования связаны в первую очередь со сложностью доступа к чувствительным данным внутри корпораций. Целевая выборка сотрудников кадрового резерва, хотя и информативна, не является репрезентативной для всей компании. Некоторые аспекты, особенно касающиеся систем материального стимулирования и реальной динамики продвижения, носят закрытый характер. Тем не менее, конвергенция данных из трех независимых источников (анализ документов, мнения экспертов-управленцев, оценки самих резервистов) повышает валидность выводов и позволяет обобщить их на уровень системных проблем отрасли.

Практические предложения и научный вклад. На основании проведенной диагностики автором предлагается трехуровневая модель трансформации системы управления потенциалами в ТЭК:

Стратегический уровень (перепрофилирование цели): Смещение фокуса с «замещения должностей» на «формирование потенциала для стратегических инициатив». Для этого необходимо создать при стратегическом комитете/совете по инновациям рабочую группу по талантам, которая будет осуществлять регулярный аудит потребностей в компетенциях для дорожных карт трансформации и корректировать портфель программ развития.

Процессный уровень (инструментальная модернизация):

Внедрение «Цифрового паспорта потенциала» – динамичного профиля сотрудника, аккумулирующего не только результаты формальных оценок, но и данные о его участии в проектах, полученных от коллег peer-to-peer оценках, самообучении на внешних платформах. Это позволит перейти от единовременной оценки к непрерывному мониторингу развития.

Запуск системы «проектных экспедиций» – обязательных краткосрочных (3–6 месяцев) назначений высокопотенциальных сотрудников в качестве членов или руководителей межфункциональных команд, работающих над инновационными задачами (например, разработка пилота по улавливанию CO2, внедрение новых программ.

Культурный уровень (изменение контекста): Формирование культуры развития и ответственности за собственный карьерный путь. Ключевым инструментом здесь должно стать внедрение института, развивающего коучинга и менторинга со стороны действующих топ-менеджеров, где акцент смещается с контроля на поддержку и раскрытие потенциала. Статус в «пуле потенциала» должен подкрепляться не только перспективой должности, но и гарантированным доступом к самым интересным проектам, международным стажировкам, публичным профессиональным признанием.

Научный вклад заключается в разработке целостного диагностического инструментария для анализа систем управления талантами в высокоструктурированных организациях, а также в адаптации и конкретизации концепции стратегического управления талантами применительно к уникальным условиям и вызовам, стоящим перед российским ТЭК. Предложенная трехуровневая модель предлагает не разрозненные меры, а системный подход к трансформации, учитывающий стратегические, процессные и культурные аспекты.

Заключение

Проведенное комплексное исследование позволяет сделать вывод о том, что существующие в корпорациях российского ТЭК системы управления талантами достигли предела эффективности в рамках унаследованной парадигмы. Они успешно решают задачу кадрового обеспечения текущей операционной деятельности, но не справляются с формированием лидерского потенциала, необходимого для управления радикальными изменениями. Диагностика выявила устойчивые паттерны: формализм процедур, изоляцию развития от реальных инновационных задач, дефицит компетенций будущего и слабую мотивационную связку.

Преодоление этих дисфункций требует целенаправленной трансформации системы. Путь развития лежит через ее переориентацию с обслуживания иерархии на обслуживание стратегии, с оценки прошлых заслуг – на развитие будущего потенциала. Предложенная модель, интегрирующая стратегическое целеполагание, цифровые инструменты мониторинга и проектную практику развития, представляет собой карту для такой трансформации. Ее реализация позволит предприятиям ТЭК превратить свою корпоративную структуру из барьера в катализатор формирования нового поколения лидеров, способных обеспечить технологический суверенитет и конкурентоспособность отрасли в XXI веке.

Литература

1. Вериковская С.В. Управление талантами как способ повышения конкурентоспособности организации / С.В. Вериковская // Вестник научной мысли. – 2021. – № 2. – С. 55–59.

2. Дудаева Л., Ерёмина И., Каримов А. Инвестиции в обучение работников. Практика корпоративной социальной политики предприятий ОАО «Газпром» // Кадровик. – 2008. – № 2–2. – С. 46–50.

3. Еремина И.Ю., Тодераш В.А. Управление карьерой в России и за рубежом // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2016. – № 2. – С. 12–15.

4. Ерёмина И.Ю., Джиоева Ф.А. Управление внутрикорпоративной карьерой молодых специалистов через систему наставничества // Нефть, газ и бизнес. – 2013. – № 11. – С. 60–65.

5. Еремина И.Ю. Технологии управления развитием человеческих ресурсов организаций: моногр. – М.: АТИСО, 2009. – 272 с.

6. Егорова Л., Пожидаева И., Егорова Е. Особенности стратегического управления инновационно – инвестиционным развитием компаний ТЭК // Экономика устойчивого развития. – 2013. –№ 14. – С. 55–63.

7. Комиссарова М.А., Склярова И.Ю. Оценка сбалансированности развития предприятий топливно-энергетического комплекса России в условиях формирования системы энергоменеджмента // European Social Science Journal. – 2014. – № 3–1(42). – С. 517–522.

8. Международные тенденции в сфере управления персоналом: результаты исследования: ООО «Делойт Консалтинг». – Р., 2020–47 с. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/humancapital/russian/hc-trends-2020-Russia.pdf (дата обращения 24.11.2021).

9. ООО «Хэдхантер». «Как автоматизирован рекрутмент в российских компаниях». – [Электронный ресурс]. URL: https://hh.ru/article/26288

10. Гаспарович Е.О., Иванова Е.С. Актуальные проблемы совершенствования управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром Трансгаз Екатеринбург» // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Научная редакция Т.С. Дороховой, Е.В. Донгаузер. – Екатеринбург: [б.и.], 2021. – С. 365–372.

11. Жиленкова, Е.П. Управление талантами как элемент развития интеллектуального капитала организации, функционирующей в условиях цифровой экономики и прогресса информационных технологий / Е.П. Жиленкова, М.В. Буданова // Лидерство и менеджмент. – 2021. – Т. 8, № 2. – С. 201–212

12. Струк К.Ю., Руднев В.Э., Хныкина Т.С. Формирование подхода к управлению талантами в условиях цифровизации // Неделя науки СПбПУ: материалы научной конференции с международным участием. СПб., 2019. – с. 387–391.

13. Управление персоналом организации: учеб. пособие: в 2 ч. / под ред. Т.Г. Озерниковой. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2015. – Ч. 1. – 546 с.

14. Селезнев Е.А., Косякова И.В. Управление развитием лидерских компетенций персонала на базе моделирования цифрового профиля / Экономическое развитие России. 2025. Т. 32. № 12. С. 70–73.

TALENT AND LEADERSHIP MANAGEMENT IN THE CORPORATE STRUCTURE OF FUEL AND ENERGY COMPLEX ENTERPRISES: DIAGNOSTICS, PROBLEMS, AND DEVELOPMENT PATHS

Seleznev E.A.
Samara State University of Economics

The relevance of this study stems from the critical dependence of the technological and strategic competitiveness of the Russian fuel and energy complex (FEC) on the quality of human capital and the effectiveness of its management systems in the context of global transformation. The contradiction between the rigid hierarchical corporate structure of FEC enterprises and the need for flexible, innovative leadership is the central issue of this study. The objective of this study is to conduct a comprehensive analysis, diagnostics, and develop a scientifically substantiated model for improving the talent and leadership management system in FEC corporations. The study utilized a combination of methods: a systematic literature review, a comparative analysis of corporate practices (using Gazprom, Rosneft, and Novatek as examples), expert assessments (a series of 15 in-depth interviews with HR department heads, senior managers, and external consultants), and a questionnaire survey of talent pool staff.

The results revealed systemic dysfunctions: a profound gap between formal procedures and the actual development culture, the disintegration of the talent management system from the innovative development strategy, and a predominance of assessment over development, leading to the risk of attrition of high-potential employees.

The key conclusion of the article is the need to evolve from an administrative “talent pool management” model to a strategically integrated “potential management” ecosystem. The proposed model is based on the principles of project integration, digitalization of competency profiles, and the formation of cross-functional development trajectories for transformation leaders.

Keywords: talent management, leadership potential, fuel and energy complex (FEC), personnel reserve, HR systems diagnostics, corporate structure, human capital development strategy, innovative leadership.

References

1. Verikovskaya S.V. Talent Management as a Way to Enhance an Organization’s Competitiveness / S.V. Verikovskaya // Bulletin of Scientific Thought. – 2021. – No. 2. – P. 55–59.

2. Dudaeva L., Eremina I., Karimov A. Investments in Employee Training. Practice of Corporate Social Policy of Gazprom OJSC Enterprises // HR Manager. – 2008. – No. 2–2. – P. 46–50.

3. Eremina I. Yu., Toderash V.A. Career Management in Russia and Abroad // Problems of Economics and Management of the Oil and Gas Complex. – 2016. – No. 2. – P. 12–15.

4. Eremina I. Yu., Dzhioeva F.A. Managing the Intra-Corporate Career of Young Specialists through a Mentoring System // Oil, Gas and Business. – 2013. – No. 11. – P. 60–65.

5. Eremina I. Yu. Technologies for Managing the Development of Human Resources of Organizations: monograph. – Moscow: ATI-SO, 2009. – 272 p.

6. Egorova L., Pozhidaeva I., Egorova E. Features of Strategic Management of Innovation and Investment Development of Fuel and Energy Complex Companies // Economics of Sustainable Development. – 2013. – No. 14. – P. 55–63.

7. Komissarova M.A., Sklyarova I. Yu. Assessing the Balanced Development of Enterprises of the Fuel and Energy Complex of Russia in the Context of the Formation of the Energy Management System // European Social Science Journal. – 2014. – No. 3–1(42). – P. 517–522.

8. International trends in HR management: research results: Deloitte Consulting LLC. – R., 2020–47 p. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/humancapital/russian/hc-trends-2020-Russia.pdf (accessed 24.11.2021).

9. HeadHunter LLC. "How recruitment is automated in Russian companies." – [Electronic resource]. URL: https://hh.ru/article/26288

10. Gasparovich E.O., Ivanova E.S. Actual problems of improving the management of the personnel reserve on the example of Gazprom Transgaz Ekaterinburg LLC // Actual problems of social and humanitarian education: Collection of articles / Scientific editors T.S. Dorokhova, E.V. Dongauser. – Ekaterinburg: [b.i.], 2021. – Pp. 365–372.

11. Zhilenkova, E.P. Talent management as an element of the development of intellectual capital of an organization functioning in the conditions of the digital economy and the progress of information technology / E.P. Zhilenkova, M.V. Budanova // Leadership and management. – 2021. – Vol. 8, No. 2. – Pp. 201–212

12. Struk K. Yu., Rudnev V.E., Khnykina T.S. Formation of an Approach to Talent Management in the Context of Digitalization // SPbPU Science Week: Proceedings of a Scientific Conference with International Participation. SPb., 2019. – pp. 387–391.

13. Human Resource Management in an Organization: A Textbook: in 2 Parts / edited by T.G. Ozernikova. – Irkutsk: BSU Publishing House, 2015. – Part 1. – 546 p.

14. Seleznev E.A., Kosyakova I.V. Managing the Development of Personnel Leadership Competencies Based on Digital Profile Modeling / Economic Development of Russia. 2025. Vol. 32. No. 12. pp. 70–73.

Структура выручки компании ПАО «Газпром» по видам деятельности и географическим сегментам в 2020–2024 гг.

Син Янань
аспирант, ФГБОУ ВО «Ростовский государственный экономический университет»
E-mail: xyning1024@163.com

Чернышева Юлия Гарьевна,
доктор экономических наук, доцент

Статья посвящена актуальной проблеме – изучению прибыли компании ПАО «Газпром» в разрезе основных видов экономической деятельности за период 2020–2024 гг. Сделаны выводы о том, что на протяжении всего анализируемого периода газовый бизнес сохраняет доминирующую долю в общей выручке компании. Большое внимание было уделено изучению деятельности компании как на внутренних рынках, так и за рубежом. В рамках анализа выявлено о том, что в нынешние дни компания ориентирована на удовлетворение запросов Азиатского рынка. Описано, что среди регионов по объемам продаж сильнее всего лидируют Уральский и Дальневосточный Федеральные округа. На основании полученных результатов автором были представлены сценарии финансового развития компании: позитивный, нейтральный и негативный.

Ключевые слова: ПАО «Газпром», нефтегазовая промышленность, электроэнергетика, распределение прибыли, выручка, финансовый анализ, финансовые показатели, географическая диверсификация, экспорт.

Пандемия COVID-19, трансформация логистических маршрутов и изменение геополитической обстановки создали серьезные угрозы для нефтегазовых гигантов. К примеру, к ним относятся многочисленные корректировки правил торговли, налогообложения и условий деятельности в разных странах для защиты национальных интересов, снижение потребительского спроса и др. В подобных условиях анализ финансовой устойчивости компаний приобретает особую значимость.

В контексте исследования наиболее интересен пример ПАО «Газпром», деятельность которой сосредоточена на транспортировке, переработке, сбыте природного газа и нефти. Компания работает сразу на нескольких рынках, таких как Египет, Мьянма и др., что делает структуру ее доходов зависимой от множества факторов. Штаб-квартира расположена в «Лахта-центре» в Санкт-Петербурге, который является самым высоким зданием в Европе.

К тому же, опыт реализации Энергетической стратегии России на период до 2020 года показал, что в ходе её выполнения произошли кардинальные изменения параметров внешней энергетической среды: мировые цены на нефть поднялись с 29 долларов в 2003 году до 97 долларов за баррель шесть лет спустя, что более чем в четыре раза превысило прогнозируемые показатели. Более того, кризис 2008–2009 гг. опроверг большинство оценок параметров энергетики, заложенных в Энергетической стратегии России до 2020 года, которая исходила из высокой стабильности и постоянства производственных показателей в энергетическом секторе в достаточно длительной перспективе.

В 2007–2008 годах были созданы рабочие группы, которые совместно с Институтом энергетической стратегии должны были подготовить предложения по отдельным разделам Энергетической стратегии, расширив её новыми целями и приоритетами развития страны до 2030 года.

Согласно Энергетической стратегии Российской Федерации на период до 2030 года, опубликованной в августе 2009 года, основной целью российской энергетической политики является максимально эффективное использование природных ресурсов и потенциала энергетического сектора для устойчивого роста национальной экономики. Стратегия исходит из предположения, что добыча нефти в России достигнет 530–535 миллионов тонн, добыча газа –880–940 миллиардов кубических метров, а производство электроэнергии в 2030 году составит 1,8–2,2 триллиона киловатт-часов. Что касается экспорта нефти, то считается, Россия будет экспортировать по морю 329 миллионов тонн нефти и нефтепродуктов.

Документ также определяет географическую ориентацию российского экспорта. К 2030 году на восточные страны должно приходиться 20% российского экспорта газа. Экспорт нефти, доля которого тогда составляла 6% от всех поставок, должен вырасти до 25% от общего объема. Здесь очевидно, как Россия, будучи страной-экспортером, стремится обеспечить свою энергетическую безопасность, подобно ЕС. С целью удовлетворения растущего спроса экономики страны на энергоресурсы, ЭС-2030 призвана обеспечить реализацию стратегических инициатив в области развития топливно-энергетического комплекса, а также оптимизацию структуры производства и потребления энергии. Развитие нефтегазовых комплексов в восточных районах страны (на шельфе Сахалина, в Республике Саха (Якутия), Магаданской и Иркутской областях, на территории Красноярского края) и соответствующее промышленное строительство должны привести к энергетической самодостаточности этих регионов, а также к диверсификации российских экспортных направлений углеводородов в страны Азиатско-Тихоокеанского региона. Вовлечение многокомпонентных углеводородных ресурсов региона в промышленное развитие будет способствовать развитию нефтехимического и газового производства и поддержит прогрессивное социальное и экономическое развитие Восточной Сибири и Дальнего Востока.

Из стратегической концепции в области энергетики следует, что в долгосрочных интересах России – диверсифицировать экспорт российской нефти и природного газа на большее количество крупных клиентов, особенно в Восточной Азии и на Дальнем Востоке, а также уменьшить собственную зависимость от сбыта на европейских рынках. Для достижения этих целей Россия намерена построить завод по сжи-

жению природного газа («Сахалин-2») для новых потребителей в Китае, Японии и Южной Корее и создать несколько новых транспортных маршрутов (например, систему транспортировки газа Сахалин – Хабаровск – Владивосток или газопровод в Китай).

Как отмечает О.А. Онуфриева, неудивительно, что ПАО «Газпром» играет важную роль в реализации Энергетической стратегии России на период до 2030 года (ЭС-2030) [6]. Помимо участия компании в приоритетных проектах ЭС-2030 по строительству газопроводов, таких как «Северный поток», «Южный поток», «Голубой поток», компания вовлекается в производство и экспорт сжиженного природного газа. В частности, ей был предложен проект разработки Штокмановского месторождения в Баренцевом море, продукция которого должна была быть ориентирована на американские рынки сбыта [3].

Компания также активно реализовывала стратегию укрепления бренда и связей с общественностью через спонсорство в спорте. С 2007 по 2022 гг. «Газпром» был титульным спонсором немецкого футбольного клуба «Шальке 04», ежегодные выплаты по контракту составляли от 12 млн евро. Однако после 2022 г. сотрудничество было прекращено.

Ранее компания также была партнером УЕФА (Лига чемпионов, 2012–2022 гг.) и является партнером ФИФА (с 2015 г.). В числе собственных спортивных активов и проектов – владение футбольным клубом «Зенит» (Санкт-Петербург), спонсорская поддержка сербского клуба «Црвена Звезда» (Белград), а также организация ежегодной международной детской программы «Футбол за дружбу».

Реализация указанных стратегических проектов напрямую отражалась на финансово-хозяйственной деятельности компании. Динамику операционных показателей «Газпрома» в рассматриваемый период иллюстрируют данные, представленные в таблице 1. Данные были взяты из справочника «Газпром в цифрах» [2].

Таблица 1. Показатели деятельности компании ПАО «Газпром» по видам деятельности в 2020–2024 гг.

Вид деятельности	2020	2021	2022	2023	2024
Добыча природного и попутного газа, млрд м³	454,51	515,61	412,94	358,95	420,06
Добыча нефти и газового конденсата, млн т	63,37	64,48	67,90	72,38	75,95
Реализация газа, млрд м³	475,3	508,2	379,8	342,0	361,7
Реализация нефти и газового конденсата, млн т	24,12	25,35	25,67	28,13	36,20
Реализация продуктов переработки, млн т	66,63	67,73	68,55	67,60	68,72
Производство электроэнергии, млрд кВт·ч	132,26	147,54	146,43	153,67	160,41
Производство тепла, млн Гкал	130,30	151,12	149,06	142,56	145,16
Транспортировка газа по ГТС, млрд м³	338,8	376,8	372,1	375,3	395,8

Источник: [2].

Исходя из данных, представленных в таблице 1, очевидна нестабильная динамика в газовом сегменте. Добыча и реализация природного газа достигли пиковых показателей в 2021 году (515,61 млрд м³), после чего в 2022 и 2023 годах наблюдается спад, что, вероятно, связано с сокращением экспорта на ключевые рынки. К 2024 году наметилось частичное восстановление объемов реализации газа (420,06 млрд м). При этом объем транспортировки газа по ГТС стабильно увеличивается, достигнув 395,8 млрд м³ в 2024 году, что указывает на то, что газотранспортная система продолжает работать, удовлетворяя потребности внутреннего рынка.

В отличие от газового направления, нефтяной сегмент демонстрирует положительную динамику. В частности, как видно из таблицы, показатели добычи нефти и газового конденсата выросли с 63,37 млн т в 2020 г. до 75,95 млн т в 2024 г.

Знаковым событием стал резкий скачок реализации нефти в 2024 году сразу на 28,7%, что может свидетельствовать об успешном перенаправлении товарных потоков на новые рынки. Реализация продуктов переработки также оставалась крайне стабильной (около 67–69 млн т ежегодно).

На основании проведенного анализа можно заключить, что ПАО «Газпром» демонстрирует финансовую устойчивость. Стабилизация достигнута за счет диверсификации: нефтедобыча и энергетика компенсировали коррекцию в газовом бизнесе. Постепенное восстановление газового сегмента в 2024 году подтверждает мысль о том, что компания успешно адаптируется к изменившимся условиям в мире. Б.В. Робинсон анализирует положение компании в похожих событиях в 2014 году, показывая, что компания имеет большой потенциал для развития добычи [7, с. 346]. С подобным мнением согласен и Н.А. Флегонтов [9].

Анализ географической структуры добычи позволяет увидеть, какие регионы вносят наибольший вклад в деятельность компании, как представлено в таблице 2.

Таблица 2. Распределение добычи углеводородов компании ПАО «Газпром» по федеральным округам РФ в 2020–2024 гг.

Федеральный округ	2020 (млрд м³)	2021 (млрд м³)	2022 (млрд м³)	2023 (млрд м³)	2024 (млрд м³)
Уральский ФО	416,51	472,44	364,59	300,57	340,69
Северо-Западный ФО	1,99	1,99	1,97	1,94	1,92
Южный и Северо-Кавказский ФО	11,20	9,15	10,70	10,17	9,16
Приволжский ФО	14,31	13,60	12,58	12,15	12,07
Сибирский ФО	4,87	4,85	4,27	9,65	18,16
Дальневосточный ФО	4,79	12,27	17,01	19,71	21,10

Источник: [2].

На основании информации, представленной в таблице 2, объём добычи газа по российским регионам снизился с 453,67 млрд м³ в 2020 г. до 403,1 млрд м³ в 2024 г., что свидетельствует об общем сокращении добычи на 11,2% за рассматриваемый временной промежуток. Безусловным лидером по объёмам добычи газа является Уральский федеральный округ (84,5% от общей добычи). Однако их динамика носит нестабильный характер: после резкого роста в 2021 г. до 472,44 млрд м³ последовал значительный спад в 2022–2023 гг. Добыча Северо-Западного, Южного и Северо-Кавказского, а также Приволжского федеральных округов остаётся на неизменном уровне. Дальневосточный федеральный округ демонстрирует рост добычи с 4,79 млрд м³ в 2020 г. до 21,10 млрд м³ в 2024 г., увеличив показатели почти в 4 раза.

Таблица 3 позволяет увидеть, как компания перераспределила потоки продукции между различными рынками в ответ на эти внутренние и внешние вызовы.

Таблица 3. Реализация продукции компании ПАО «Газпром» по географическим рынкам

Продукт, выручка в млн руб.	2020	2021	2022	2023	2024
Газ	3 049 339	5 656 033	6 512 867	3 124 776	4 128 636
Нефть, газовый конденсат, продукты переработки	2 285 745	3 477 332	3 942 354	4 111 581	5 108 343
Электрическая и тепловая энергия	499 469	595 478	594 984	644 644	672 675

Источник: [2].

Выручка от продажи газа демонстрировала наиболее резкие колебания. После пикового значения в 2022 г. последовало резкое снижение на 52% в 2023 г. (3.1 трлн руб.). В отличие от газа, выручка от продажи нефти, газового конденсата и продуктов переработки показывает позитивную динамику на протяжении всего периода. Она выросла более чем в два раза: с 2.3 трлн руб. в 2020 г. до 5.1 трлн руб. в 2024 г. В сравнении с основными направлениями деятельности «Газпрома» выручка от продажи электрической и тепловой энергии имеет незначительный рост (с 0.5 трлн руб. в 2020 г. до 0.67 трлн руб. в 2024 г.). Данный сегмент выполняет вспомогательную роль, не оказывая существенного влияния на общую динамику выручки.

Однако, к сожалению, «Газпром» принял решение о прекращении раскрытия детальной статистики по газовому экспорту с января 2023 года. В результате информация о поставках в отдельные страны перестала быть публично доступной.

В таблице 4 представлены показатели, отражающие динамику поставок в разные страны в 2020–2022 г., что позволяет оценить масштаб трансформации рынков сбыта российского газа.

Таблица 4. Поставки газа «Газпрома» по странам в 2020, 2021 и 2022 годах (млрд куб. м).

Регион	2020 г.	2021 г.	2022 г.
ВСЕГО	205,6	229,1	Значительно сократился
Европа (страны ЕС)	158,5	148,4	61,5
Турция	16,4	26,3	21,4
Китай	4,1	10,39	15,4
Беларусь	18,77	20,26	Нет данных
Прочие страны СНГ и Балтии	11,96	10,47	Нет данных

Источник: [2].

Как становится видно из таблицы 4, за рассматриваемый период произошёл структурный сдвиг в географической ориентации экспорта.

Исторически основными рынками сбыта природного газа были страны Европейского союза (Германия, Чехия, Австрия и др.), а также государства Восточной Европы и СНГ, как отмечает А.Ю. Евсеева [4]. Далее она выделяет, что основными покупателями странами являлись Чехия, Франция и Англия [4, с. 45]. Г.Ф. Карибуллина отмечает, что этому способствовала географическая близость стран [5].

Однако если в 2020–2021 гг. основным направлением была Европа (страны ЕС), то в 2022 г. её доля резко сократилась. В качестве наиболее значимого партнера стал рассматриваться Китай. Поставки увеличились почти в 4 раза: с 4.1 млрд м³ в 2020 г. до 15.4 млрд м³ в 2022 г. Аналогичные позиции стала занимать Турция.

Что касается нефти, то в 2024 г. экспорт российской нефти увеличился на 2,4%, достигнув 240 млн тонн. Это стало результатом продолжающейся переориентации поставок на новые рынки.

Безусловным лидером стал Китай, куда было поставлено 108,47 млн тонн нефти, что составило 45,2% всего российского экспорта. Это позволило России утвердиться в качестве ведущего поставщика на китайском рынке, опередив Саудовскую Аравию. Еще одним стратегически важным партнёром также выступила Индия, на рынок которой ежемесячно направлялось по 7–9 млн тонн. Значительный рост продемонстрировала Турция, увеличившая объём закупок на 35% по сравнению с 2023 г. до 16,2 млн тонн.

Однако наиболее впечатляющие темпы роста показали страны Африки, где поставки за период 2022–2024 гг. увеличились более чем в четыре раза. Помимо этого, российская нефть находила сбыт в таких странах, как Египет, Мьянма, Зимбабве, а также в ряде государств Латинской Америки и Ближнего Востока, что свидетельствует о продолжающейся диверсификации экспортных маршрутов.

На основании полученных результатов можно подытожить, что будущее компании будет определяться несколькими ключевыми факторами: успешностью диверсификации рынков сбыта, конъюнктурой мировых цен на энергоносители, а также способностью компании адаптировать свою логистическую и производственную инфраструктуру к новым условиям. Исходя из этого, можно выделить три вероятных сценария развития финансово-хозяйственной деятельности компании. Л.И. Теньковская отмечает, что несмотря на текущую геополитическую обстановку, акции компании по-прежнему считаются привлекательными [8].

Позитивный сценарий предполагает ускоренную реализацию стратегии, удовлетворяющей интересы восточных партнеров. В этом случае будет завершено строительство и введены в эксплуатацию новые трубопроводные мощности для поставок газа в Китай (например, магистраль «Сила Сибири-2») и в страны Центральной Азии. Это, наряду с устойчивым ростом поставок СПГ, позволит не только полностью компенсировать потерю европейского рынка, но и нарастить общие объёмы экспорта газа.

Нефтяной сегмент продолжит рост за счёт консолидации новых активов и сохранения высокой доли на рынках Китая и Индии. В результате выручка от продажи газа стабилизируется на уровне выше среднего за пятилетие, а нефтяной бизнес сохранит роль основного драйвера доходов. Общая финансовая устойчивость компании значительно укрепится. Юй Лунжан предлагает развивать новые экспортные рынки [11]. По его мнению, большое внимание стоит также обратить на «процесс внедрения инновационных решений» [11, с. 1638]. А.К. Химинес-Медиента считает, что сделать акцент на развитии новых источников энергии [10]. Данный шаг позволит «привлечь новых инвесторов» [10, с. 48].

Нейтральный сценарий является наиболее вероятным и основан на экстраполяции текущих тенденций. Переориентация экспорта продолжится, но темпы освоения новых рынков будут ограничены инфраструктурными и логистическими мощностями.

Поставки газа в Китай и другие страны Азии будут расти, но постепенно. Ключевым источником финансовой стабильности останется нефтяной бизнес, а также стабильный внутренний рынок газа. Выручка от газового сегмента будет варьироваться в зависимости от конъюнктуры, но без возврата к рекордным показателям 2021–2022 гг. Компания сохранит финансовую устойчивость за счёт диверсификации, но потенциал роста будет умеренным. С подобным мнением согласен А.А. Власенко [1].

Негативный сценарий связан с обострением внешнеполитической обстановки, что может привести к дальнейшей технологической изоляции и сложностям с финансированием крупных инфраструктурных проектов. Возможен также глобальный спад спроса на углеводороды.

В этих условиях реализация новых экспортных газовых проектов может быть заморожена или существенно затянута, а рост нефтяного сегмента – замедлиться из-за ограниченного доступа к рынкам и технологиям. Финансовые показатели компании окажутся под давлением, и для сохранения устойчивости «Газпрому» может потребоваться глубокая оптимизация затрат и пересмотр инвестиционной программы.

Все сказанное представлено в таблице 5.

Таблица 5. Прогноз развития ключевых показателей ПАО «Газпром» в среднесрочной перспективе.

Прогнозируемый параметр	Позитивный сценарий	Нейтральный (базовый) сценарий	Негативный сценарий
Общая динамика	Ускоренный рост и стабилизация на новом уровне.	Постепенная адаптация и умеренная стабильность.	Стагнация или спад под внешним давлением.
Ключевой драйвер роста	Успешная диверсификация: газ (новые рынки в Азии) и нефть.	Нефтяной сегмент и постепенный рост азиатского направления по газу.	Внутренний рынок и действующие контракты; зависимость от конъюнктуры.
Экспорт газа	Быстрый рост поставок в Китай и другие страны Азии, развитие СПГ. Стабилизация выручки.	Постепенный рост на новых рынках. Выручка волатильна, но с тенденцией к восстановлению.	Замедление или заморозка новых проектов. Выручка остаётся на пониженном уровне.
Экспорт нефти	Сохранение и укрепление позиций в Азии, рост поставок в Африку и другие регионы.	Удержание завоёванных долей на рынках Китая и Индии.	Сложности с логистикой и платежами, возможное сокращение физических объёмов.
Финансовая устойчивость	Значительное укрепление. Рост инвестиционных возможностей.	Сохранение текущего уровня устойчивости.	Ослабление, необходимость в оптимизации издержек и пересмотре инвестиций.
Основные риски	Высокая капиталоёмкость новых проектов, валютные риски.	Более медленная, чем ожидалось, окупаемость новых направлений.	Ужесточение санкций, обвал мировых цен, дефицит технологий.

Источник: [2].

Подводя итоги, газовый сегмент, столкнувшись с сокращением ключевых экспортных рынков, утратил роль безусловного драйвера роста. Пик добычи и реализации газа в 2021 году сменился спадом, и даже частичное восстановление в 2024 году не вернуло показатели на прежний уровень. На текущий момент времени его развитие зависит от конъюнктуры мировых цен и успеха новых инфраструктурных проектов, таких как «Сила Сибири – 2». Компенсировала стагнацию устойчивая положительная динамика нефтяного сегмента. Наиболее сильные позиции занимают Уральский и Дальневосточный федеральные округа. При этом в качестве внешних партнеров укрепились Китай и Турция.

Будущее компании будет определяться в рамках трёх вероятных сценариев. Позитивный сценарий предполагает ускоренную реализацию восточных проектов и полную компенсацию потери европейского рынка, что приведёт к значительному укреплению финансовой устойчивости. Нейтральный сценарий, как наиболее вероятный, исходит из постепенной переориентации с сохранением текущего уровня устойчивости за счёт доминирования нефтяного бизнеса и роста азиатского направления по газу. Негативный сценарий связан с обострением внешнеполитической и экономической обстановки, что может привести к заморозке новых проектов.

Литература

1. Власенко А.А. Проблемы и перспективы экономического развития ПАО «Газпром» // Экономика и социум. – 2023. – № 8 (111). – С. 292–294.
2. Газпром в цифрах: справочник. 2020–2024 гг. – 2025. – 42 с.
3. Донин А. Н. «Газпром»: от министерства к государственному газовому концерну // Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2016. – № 2 (61). – С. 66–70.

4. Евсеева Ю.В. Развитие отечественной транснациональной корпорации «Газпром» в современных экономических условиях // Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2013. – № 2. – С. 44–47.

5. Карибуллина Г.Ф. Характеристика организации ПАО «Газпром» как объекта стратегического управления / // Теория и практика современной науки. – 2016. – № 6–1 (12). – С. 596–599.

6. Онуфриева О.А. Энергетическая стратегия России как основа развития ТЭК // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2010. – № 6. – С. 134–137.

7. Робинсон Б. В. «Газпром» и современное состояние рынка газа // Интерэкспо Гео-Сибирь. – 2014. – Т. 3, № 1. – С. 345–349.

8. Теньковская Л.И. Инвестирование в ПАО «Газпром» в современных условиях // Мир экономики и управления. – 2024. – Т. 24, № 3. – С. 19–40.

9. Флегонтов Н.А. Стратегический анализ компании «Газпром нефть» в условиях структурных изменений на мировом рынке нефти // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – № 6. – С. 1997–2018.

10. Хименес Мендиета А.К. Особенности инновационного развития ПАО «Газпром нефть»: анализ, оценка, рекомендации // Промышленность: экономика, управление, технологии. – 2023. – Т. 2, № 2 (5). – С. 41–50.

11. Юй Лунжан. Развитие новых экспортных маршрутов ПАО «Газпром» как элемент антикризисной стратегии // Экономика и социум. – 2025. – № 5–1 (132). – С. 1633–1638.

THE STRUCTURE OF GAZPROM›S REVENUE BY TYPE OF ACTIVITY AND GEOGRAPHICAL SEGMENTS IN 2020-2024 YEARS.

Xing Yanan, Chernysheva Yu.G.
Rostov State University of Economics

This article is devoted to an urgent problem – the study of Gazprom's profits in the context of the main types of economic activity for the period 2020–2024. It is concluded that throughout the analyzed period, the gas business retains a dominant share in the company's total revenue. Much attention was paid to studying the company's activities both in domestic markets and abroad. As part of the analysis, it was revealed that nowadays the company is focused on meeting the demands of the Asian market. It is described that the Ural and Far Eastern Federal Districts are the strongest leaders among the regions in terms of sales volumes. Based on the results obtained, the author presented scenarios for the financial development of the company: positive, neutral and negative.

Keywords: Gazprom PJSC, oil and gas industry, electric power, profit distribution, revenue, financial analysis, financial indicators, geographical diversification, exports.

References

1. Vlasenko A.A. Problems and Prospects of Economic Development of PJSC Gazprom // Economy and Society. – 2023. – No. 8 (111). – Pp. 292–294.

2. Gazprom in Figures: Handbook. 2020–2024. – 2025. – 42 p.

3. Donin A.N. Gazprom: From Ministry to State Gas Concern // Industry: Economics, Management, Technology. – 2016. – No. 2 (61). – Pp. 66–70.

4. Evseeva Yu.V. Development of the Domestic Transnational Corporation Gazprom in Modern Economic Conditions // Industry: Economics, Management, Technology. – 2013. – No. 2. – Pp. 44–47.

5. Karibullina G.F. Characteristics of the organization of PJSC Gazprom as an object of strategic management / // Theory and practice of modern science. – 2016. – No. 6–1 (12). – P. 596–599.

6. Onufrieva O.A. Russia's energy strategy as a basis for the development of the fuel and energy complex // Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics. – 2010. – No. 6. – P. 134–137.

7. Robinson B.V. Gazprom and the current state of the gas market // Inter Expo Geo-Siberia. – 2014. – Vol. 3, No. 1. – P. 345–349.

8. Tenkovskaya L.I. Investing in PJSC Gazprom in modern conditions // The world of economics and management. – 2024. – Vol. 24, No. 3. – P. 19–40.

9. Flegontov N.A. Strategic Analysis of Gazprom Neft in the Context of Structural Changes in the Global Oil Market // Economy, Entrepreneurship and Law. – 2023. – No. 6. – P. 1997–2018.

10. Jimenez Mendieta A.K. Features of Innovative Development of Gazprom Neft PJSC: Analysis, Assessment, Recommendations // Industry: Economy, Management, Technology. – 2023. – Vol. 2, No. 2 (5). – P. 41–50.

11. Yu Longzhan. Development of New Export Routes of Gazprom PJSC as an Element of Anti-Crisis Strategy // Economy and Society. – 2025. – No. 5–1 (132). – P. 1633–1638.

Современные системы финансовой поддержки компаний малого и среднего бизнеса в Российской Федерации в целях обеспечения устойчивого развития и производства конкурентоспособной продукции на мировой арене в долгосрочной перспективе

Скриголовский Андрей Анатольевич,
аспирант НОЧУ ВО «Московский университет «Синергия»
E-mail: andrei.skrigolovskii@gmail.com

Статья объединяет фактические данные и аналитические выводы по современным инструментам финансовой поддержки малого и среднего бизнеса (МСБ) в РФ, собранные на основе официальных и специализированных источников (корпоративные сайты, ведомственные публикации, отраслевые обзоры), с учётом макро- и геополитического контекста: международные санкции и государственная стратегия технологического лидерства. Приведены точные параметры кредитных программ, гарантийных механизмов, грантовых и субсидийных инструментов, изменений в бюджетировании (2025–2030 гг.), региональных инициатив (включая «новые регионы» и приграничные области), а также параметры социального контракта для создания бизнеса. Все утверждения основаны исключительно на фактах, представленных в исходных материалах.

Ключевые слова: бизнес, малое и среднее предпринимательство, санкционные ограничения, финансовая поддержка.

Малое и среднее предпринимательство играет ключевую роль в экономическом развитии и инновациях, однако в России вклад МСП в экономику исторически остается сравнительно невысоким по сравнению с развитыми странами. Несмотря на то, что сектор МСП признан приоритетным, его доля в ВВП РФ составляет лишь около 21%. [6] К примеру, в большинстве стран ОЭСР малый и средний бизнес обеспечивает более половины ВВП. [14] Такой разрыв указывает на значительный потенциал роста и необходимости дальнейшего стимулирования российского МСП. Тем не менее, в последние годы наметилась позитивная динамика: по итогам 2023 года в России насчитывалось свыше 6,5 млн активных субъектов МСП, а их совокупный вклад в ВВП превысил 34,5 трлн руб. Показатель 21,7% экономики является рекордным за последние шесть лет. [6]

Для сравнения, в 2018 году добавленная стоимость МСП составляла 18,9 трлн руб. (20,4% ВВП), а в 2022 – уже 30,3 трлн руб. (21,3% ВВП). [6]

Таким образом, за шестилетие объем выпуска малого и среднего бизнеса вырос более чем на 80%, демонстрируя устойчивость сектора даже на фоне пандемии и санкционных ограничений. [6]

Рост сектора во многом стал возможен благодаря реализации комплексных мер государственной поддержки. Государство последовательно развивает финансовые инструменты для МСП, нацеленные на снижение издержек, облегчение доступа к капиталу и стимулирование инвестиций в развитие.

Особое внимание уделяется тому, чтобы системы поддержки способствовали не только выживанию бизнеса в краткосрочной перспективе, но и его долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности на международном уровне. Это критично в условиях внешних шоков: санкционное давление ограничило доступ российских компаний к внешним рынкам капитала и технологиям, усилив потребность в внутренних источниках финансирования и технологическом суверенитете.

Современная система государственной поддержки малого и среднего бизнеса в России формируется вокруг комплекса федеральных и региональных институтов. Ключевым оператором выступает Корпорация МСП, координирующая цифровую платформу МСП.РФ и сеть центров «Мой бизнес». Именно через эти структуры обеспечивается доставка программных мер, приём заявок и сопровождение проектов.

Министерство экономического развития Российской Федерации выступает стратегическим куратором, формируя нормативно-правовую базу и определяя приоритетные направления. Фонд развития промышленности реализует льготное кредитование для проектов модернизации и импортозамещения, а Российский экспортный центр обеспечивает компенсацию экспортных затрат и содействие в международной сертификации продукции.

Важную роль играют Фонд содействия инновациям, поддерживающий НИОКР и коммерциализацию научных разработок, а также МСП Банк и Фонд развития территорий, ответственные за целевые программы в новых регионах и приграничных областях. [1]

Льготное кредитование является одним из центральных столпов поддержки МСП и, по оценкам исследований, оказывает наиболее существенное влияние на развитие малого бизнеса – прежде всего на рост выручки предприятий и занятости. [8]

В рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство» действуют несколько программ льготного финансирования, нацеленных на снижение процентных ставок и улучшение доступности заемных ресурсов для бизнеса. В 2023 году около 100 тысяч субъектов МСП привлекли суммарно более 1,5 трлн руб. льготных кредитов по линиям нацпроекта. [8]

Ключевыми программами льготного кредитования являются:

– Программа 1764 – механизм субсидирования процентных ставок по инвестиционным кредитам. В 2023 г. по этой программе было заключено 27 100 кредитных договоров на общую сумму 638,5 млрд руб. [8]

– Программа ориентирована на финансирование проектов в приоритетных отраслях и обеспечивается компенсацией части ставки

из бюджета, позволяя МСП получать долгосрочные займы по ставкам значительно ниже рыночных (обычно 3–5% годовых).

– Программа стимулирования кредитования (ПСК) – предоставляет льготные кредиты, в том числе на пополнение оборотных средств. В 2023 г. выдано 5300 кредитов на 199 млрд руб. по линии ПСК. Данный инструмент стимулирует банки кредитовать малый бизнес, компенсируя им часть рисков и обеспечивая фиксированно низкую ставку для заемщиков.

– Комбинированная программа льготного кредитования – механизм, сочетающий бюджетное финансирование с банковскими ресурсами. В 2023 г. в ее рамках профинансировано 817 проектов на сумму 92,8 млрд руб.

– Комбинация средств позволяет реализовать капиталоемкие проекты МСП (например, в промышленности) с длительными периодами окупаемости, снижая нагрузку на бюджет.

– Микрофинансовая поддержка – сеть государственных и муниципальных микрофинансовых организаций предоставляет небольшие займы на льготных условиях, что особенно востребовано микропредприятиями и стартапами. В 2023 г. выдано 27 400 микрозаймов на общую сумму 54,0 млрд руб.

– Средний размер такого микрозайма невелик, однако он позволяет предпринимателям получить «стартовый» капитал или пополнить оборотные средства без чрезмерных требований к залогу.

Льготные кредиты в совокупности стали мощным драйвером кредитования МСП. Общее кредитование малого и среднего бизнеса в России растет рекордными темпами: только за 2023 год банки выдали МСП около 15,9 трлн руб. кредитных средств – на 39,6% больше, чем годом ранее. [15]

При этом примерно 10% от этого объема (то есть порядка 1,6 трлн руб.) пришлось именно на льготные кредиты с государственной поддержки. Таким образом, государственные программы заметно расширили доступ бизнеса к финансам, хотя основная доля кредитования все же осуществляется на рыночных условиях.

Важным направлением стало также льготное лизинговое финансирование для МСП (через специальные региональные лизинговые компании): объем такой поддержки в 2023 г. составил 2,3 млрд руб., что на 73% больше, чем годом ранее. [9]

Лизинг позволяет предприятиям обновлять оборудование и транспорт с рассрочкой платежей, а субсидирование лизинговых ставок делает эти услуги более доступными.

Финансовая поддержка МСБ в 2025 гг. строится на многоуровневой системе льготного кредитования. Завершение действия программы льготного кредитования по постановлению № 1764 в её первоначальном виде (2019–2024 гг.) привело к запуску в 2025 г. её переработанной версии, рассчитанной до 2030 года. Ключевым изменением стало ужесточение критериев доступа, заемные средства предоставляются исключительно на инвестиционные цели – приобретение, сооружение, реконструкцию или модернизацию основных средств.

Механизм определения ставки увязан с динамикой ключевой ставки ЦБ РФ при её уровне свыше 12% льготная ставка 3,5%, при уровне ниже 12% льготная ставка составит 2,5%. Выдачу кредитов осуществляют крупнейшие федеральные и региональные финансовые институты, включая Сбербанк, ВТБ, Совкомбанк, Промсвязьбанк, МСП Банк и ряд других. [6]

Фонд развития промышленности через программу «Проекты развития» кредитует предприятия в объеме 100–1000 млн руб. по ставкам 3–5% годовых, увязывая выдачу средств с обязательствами по выпуску новых продуктов, автоматизации и повышению производительности, кредит может быть направлен на приобретение оборудования, внедрение современных технологий, модернизацию производства и повышение эффективности бизнес-процессов. Для участия предприятие должно представить экономически обоснованный проект с высокой отдачей, соответствовать критериям Фонда по размеру и виду деятельности, а также быть готовым к отчетности по выполнению обязательств по новым продуктам и автоматизации. [6]

Для стартапов и малых предприятий реализуются экспресс-кредиты до 50 млн руб. сроком до трех лет, программа предусматривает быстрый процесс рассмотрения заявок, минимальный пакет документов и льготные условия по ставке, что позволяет оперативно пополнять оборотные средства или инвестировать в развитие бизнеса. [7]

Программа льготного кредитования для высокотехнологичных компаний «Взлёт – от стартапа до IPO» продолжает действовать в 2025 году. Она предоставляет малым и средним предприятиям (МСП) и малым технологическим компаниям (МТК) возможность получить кредиты на развитие бизнеса по льготной ставке [8].

Ключевыми требованиями для участия в программе являются: наличие в реестре МСП или МТК, стабильный рост выручки, наличие патентов или разработок, соответствующих высоким технологическим стандартам.

Приоритетными направлениями в программе считаются следующие:

– искусственный интеллект;
– биотехнологии;
– интернет вещей;
– фармацевтика;
– новые производственные технологии. [13]

Следующим этапом развития системы поддержки становится акцент на инструментах, которые не предполагают прямого бюджетного финансирования, но обеспечивают повышение доступности кредитов для МСБ.

При ограниченности бюджетных ресурсов растет значение гарантийных и нефинансовых инструментов. Механизмы зонтичных поручительств, покрывающие до 50% суммы основного долга, позволяют снижать требования к обеспечению и ускоряют доступ МСБ к кредитным ресурсам.

Одновременно усиливается роль региональных центров «Мой бизнес» и агентств развития, которые оказывают консультационное сопровождение, способствуют подбору программ и минимизируют транзакционные издержки предпринимателей.[3]

Ниже представлена таблица с ключевыми программами финансовой поддержки МСБ на 2025 г, рассмотренными в статье (табл. 1).

Таблица 1. Ключевые действующие программы финансовой поддержки МСБ на 2025 г.

Программа	Сумма кредита	Ставка (%)	Срок	Цель / Особенности
1764 (2025–2030 года)	от 50 млн до 2 млрд руб	2,5–3,5%	До 10 лет	Инвестиции (модернизация, реконструкция)
Проекты развития (ФРП)	100–1000 млн руб	3–5%	По проекту	Обязательства по новым продуктам, автоматизации, производительности
Экспресс-кредиты	До 50 млн руб	от 14%	До 5 лет	Инвестирование в собственное предприятие
Льготный кредит по программе «Взлет – от стартапа до IPO»	До 500 млн руб	3%	До 3 лет	инвестиции, пополнение оборотных средств
Грантовая программа «Коммерциализация»	до 30 млн руб	–	1 год	создание или расширение производства инновационной продукции
Грантовая программа «Развитие»	до 30 млн руб		1–2 года	разработка и доработка новых видов продукции

Также грантовая поддержка продолжает оставаться важной частью системы стимулирования инновационного сектора. Фонд содействия инновациям реализует программы «Коммерциализация» и «Развитие», предоставляя гранты в размере от 15 до 30 млн руб. на НИОКР, масштабирование и импортозамещение. На региональном уровне действуют субсидии на компенсацию затрат по модернизации и приобретению оборудования. Для экспортоориентированных предприятий предусмотрены меры компенсации расходов через Российский экспортный центр, включая сертификацию, логистику и продвижение продукции на внешних рынках. [4]

Разберём эффективность грантов на примере стартапа Briskly, развивающего формат автономной торговли (умные микромаркеты, холодильники с оплатой в приложении). Компания победила в конкурсах и в 2022 году получила грант Фонда содействия инновациям в размере 30 млн рублей. Средства были направлены на локализацию производства и покупку Выборгского завода холодильной техники, что позволило перевести выпуск оборудования на собственные мощности. В результате компания наладила серийное производство – тысячи устройств ежегодно, обеспечила рост продаж и расширила экспорт. По данным компании, после получения гранта значительно увеличились показатели пользователей и транзакций. [12]

Помимо кредитов и субсидий, современные меры поддержки МСП включают венчурное финансирование, что позволяет стимулировать инновационное развитие компаний без прямого расхода бюджетных

средств. Венчурные фонды, такие как Московский венчурный фонд и Фонд «Сколково», инвестируют в стартапы на ранних стадиях, предоставляя ресурсы для разработки новых продуктов, масштабирования производства и выхода на внешние рынки.

Санкции 2022 года и геополитическая напряженность привели к оттоку значительной части зарубежного капитала и экспертизы из российского венчурного рынка. Объем венчурных инвестиций в российские стартапы резко сократился. Для иллюстрации: за первые 11 месяцев 2022 года объем вложений в российские стартапы составил лишь около $720 млн, что в 3,5 раза меньше, чем годом ранее. [16]

А в 2023 году рынок сузился еще сильнее – общий объем венчурных сделок оценивался примерно в $84 млн, то есть на 80% меньше, чем в 2022-м. [17]

Это беспрецедентно низкий уровень, откативший отрасль на десятилетие назад. Согласно данным «Коммерсанта», даже небольшое восстановление, наметившееся было в 2023 г., сменилось новым спадом: в 2024 году инвестиции в технологичные стартапы составили около $92 млн, что даже ниже кризисного 2022 года. Участники рынка не ожидают возвращения к докризисным объемам финансирования по крайней мере до второй половины десятилетия. [18]

В этих условиях роль государства и крупных государственных корпораций как источников венчурного финансирования существенно возросла. Продолжают работу несколько институтов развития, ориентированных на капитализацию инновационных МСП. Во-первых, это АО «РВК» (Российская венчурная компания), интегрированная сейчас в структуру инвестиционного консорциума ВЭБ.РФ, которая выступает фондом фондов и инвестирует в технологические стартапы через партнерские венчурные фонды. Во-вторых, Фонд Сколково и его дочерние структуры предоставляют грантовое финансирование и инвестиции компаниям – участникам инновационного центра «Сколково», особенно в областях IT, биомед, материалов и т.д. В-третьих, Фонд развития интернет-инициатив (ФРИИ), являющийся одним из крупнейших посевных фондов, несмотря на реструктуризацию, продолжает поддерживать IT-стартапы. Также запущены новые целевые фонды – например, Фонд поддержки проектов Национальной технологической инициативы (НТИ), фонды при госбанках для инвестиций в искусственный интеллект, промышленность, агротех.

Тем не менее, совокупные ресурсы этих институтов пока не способны полностью компенсировать сокращение частного венчурного рынка. Объем поддержки инновационных компаний меряется несколькими десятками млрд рублей в год, тогда как потребности для технологического рывка значительно выше. Основная нагрузка ложится на бизнес-ангелов и корпоративных инвесторов: наблюдается активизация частных инвесторов, готовых вложиться в стартапы, а крупные корпорации (включая госкорпорации) создают свои корпоративные венчурные фонды для стратегических инвестиций. [17]

Государственная политика в сфере венчура сейчас направлена на создание благоприятных условий для таких инвесторов – налоговые льготы для вложений в инновационные компании, упрощение регулирования инвестиционных платформ (краудинвестинга), поддержка технологических конкурсов и акселераторов для поиска перспективных проектов.

В контексте поддержки МСП венчурное финансирование рассматривается как инструмент достижения технологического суверенитета и международной конкурентоспособности. Именно за счет появления новых технологических МСП Россия может снизить зависимость от импортных решений и сформировать экспортно-ориентированные компании будущего. Поэтому финансовые меры поддержки постепенно смещаются от просто массового охвата (как в случае льготного кредитования) к селективной поддержке высокотехнологичных МСП.

Например, с 2023 года заработали грантовые программы Минцифры для разработчиков отечественного программного обеспечения и электронных компонентов, предполагающие выделение миллиардов рублей консорциумам компаний (в том числе из сектора МСП) на создание конкурентоспособных продуктов. [19]

Дальнейшее наращивание венчурных инструментов – один из приоритетов политики, учитывающий опыт успешных технологических кластеров в других странах. Разберем на конкретном примере фармацевтической компании VETSTEM pharma & cell. В 2023 году Московский венчурный фонд инвестировал в компанию 24 млн рублей. Средства были направлены на завершение разработки и выпуск двух инновационных ветеринарных препаратов:

- Везотил – инъекционный анестетик для кошек и собак, обеспечивающий качественное обезболивание и наркоз;
- Ипекон – первый российский противовирусный препарат для лечения инфекционного перитонита кошек.

Инвестиции позволили компании закупить современное оборудование и сырье, завершить клинические и доклинические исследования, перевести разработки на производственные мощности и обеспечить серийное производство. К концу 2024 года VETSTEM успешно вывела препараты на рынок, а часть инвестиций уже была возвращена фонду. [11]

Таким образом, система поддержки сочетает меры, направленные на стимулирование инновационного и экспортного развития, с социальными механизмами вовлечения новых участников в предпринимательскую деятельность. И социальный контракт остается одним из значимых инструментов вовлечения социально уязвимых групп населения в предпринимательскую деятельность. В 2025 г. максимальная сумма поддержки составляет 350 тыс. руб., которые можно направить на приобретение оборудования, аренду и закупку материалов. Особое внимание уделяется многодетным семьям и жителям новых регионов. Данный инструмент выступает не только мерой социальной политики, но и дополнительным каналом расширения участия малого предпринимательства в развитии экономики страны.

Подводя итог, можно сделать вывод, что система поддержки МСП в 2025 г. объединяет широкий спектр инструментов: льготные кредитные программы (1764 v.2.0, «Проекты развития» ФРП, экспресс-кредиты, «Взлёт – от стартапа до IPO»), грантовые инициативы («Коммерциализация», «Развитие»), а также гарантии, субсидии и венчурное финансирование.

По состоянию на 10 сентября 2025 года в стране зарегистрировано 6,5 млн субъектов МСП, включая 4,4 млн индивидуальных предпринимателей и 2,1 млн организаций.

Уже сегодня отдельные примеры подтверждают эффективность государственной поддержки МСП: венчурные инвестиции позволили малым компаниям вывести на рынок инновационные ветеринарные препараты («Везотил», «Ипекон»), а грантовое финансирование ФСИ обеспечило стартапу Briskly запуск серийного производства умных торговых систем и расширение экспорта.

Эти примеры демонстрируют, что именно технологически ориентированные субъекты малого и среднего предпринимательства способны реализовать стратегический приоритет, обозначенный в Указе Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», – формирование национального технологического лидерства в ключевых сферах, включая медицину, образование, биотехнологии и цифровые инновации.

Современная система финансовой поддержки МСП в Российской Федерации продемонстрировала в последние годы свою востребованность и результативность. Меры, реализованные в рамках национального проекта и других программ, способствовали росту числа предприятий, увеличению занятости и более весомому вкладу малого бизнеса в экономику страны. Особенно заметны успехи в расширении доступа к финансированию – льготные кредиты, гарантии и микрозаймы масштабно охватили сектор, частично решив хроническую проблему нехватки капитала для МСП. Тем не менее, предстоит решить ряд системных вызовов, чтобы обеспечить долгосрочную устойчивость и глобальную конкурентоспособность российского МСП:

– Низкая доля МСП в экономике по сравнению с мировыми лидерами. Хотя достигнут рост до ~21% ВВП, это все еще вдвое меньше, чем в развитых экономиках.

– Для увеличения вклада МСП необходимы структурные изменения – развитие несырьевых отраслей, повышение производительности труда, вывод малого бизнеса на экспортные рынки.

– Несбалансированность структуры поддержки. Большая часть ресурсов идет на кредитование, тогда как инновационные и экспортоориентированные МСП нуждаются в капитальных вложениях (венчур, прямые инвестиции). Резкое сокращение частного венчурного рынка до минимумов ($80–90 млн в год) – серьезный риск для технологического развития. Необходимо наращивать государственно-частные фонды, стимулировать бизнес-ангелов, привлекать капитал дружественных стран, чтобы восполнить дефицит инвестиций в инновации.

– Бюрократические барьеры и эффективность администрирования. Несмотря на принцип «одного окна» в центрах «Мой бизнес», предприниматели нередко сталкиваются со сложностью оформления поддержки, избыточными требованиями и длительными сроками рассмотрения заявок. Требуется упрощение процедур, цифровизация всех этапов – от подачи заявки до получения средств – что повысит доступность мер, особенно для микробизнеса.

– Дифференциация доступа к поддержке. Не все категории МСП в равной мере выигрывают от нынешних программ. К примеру, микропредприятия без обеспечения все еще труднее получают кредиты (хотя здесь помогают микрозаймы и «зонтичные» гарантии). Высоко-

технологичные стартапы зачастую не подходят под критерии текущих льготных программ, а грантовых конкурсов недостаточно. Следует развивать специализированные продукты для разных сегментов: отдельные – для самозанятых и микробизнеса, отдельные – для быстрорастущих инновационных фирм (с акцентом на scale-up финансирование).

– Ограниченные бюджетные ресурсы и контроль возвратности. В условиях роста нагрузки на бюджет важно обеспечить, чтобы каждый рубль поддержки давал максимальный эффект. Нужны механизмы мониторинга эффективности: отслеживание судьбы получателей (выживаемость, рост выручки, налоговые отчисления), возвратность кредитных средств. Возможно, стоит шире применять возвратные инструменты поддержки – условно возвратные гранты, фонд поддержки в виде долевого участия государства с последующим выкупом доли успешным предпринимателем и др. Это повысит рециклирование средств и финансовую устойчивость систем поддержки.

К основным рекомендациям по совершенствованию механизмов поддержки МСП с учетом выявленных вызовов можно отнести:

– комплексный подход и нацпроект 2.0. Разработать обновленную программу развития МСП («нацпроект 2.0»), объединяющую финансовые, налоговые и инфраструктурные меры. Она должна быть ориентирована на качественные показатели – рост производительности, экспорта, инноваций – а не только количественные метрики;

– акцент на технологический суверенитет. Увеличить финансирование целевых программ для технологических МСП. Создать специальные венчурные фонды развития критических технологий (микроэлектроника, ИИ, новые материалы) с государственным участием, стимулировать крупные госкомпании выступать якорными заказчиками и инвесторами для стартапов. Это позволит малым инноваторам расти, заменяя импорт и выходя на новые рынки.

– усиление регионального компонента. Расширить поддержку отстающих регионов через механизм софинансирования – федеральный бюджет может выделять дополнительные гранты и субсидии тем субъектам РФ, где показатели МСП низки, при условии внедрения региональных «дорожных карт» по развитию предпринимательства. Такой адресный подход поможет сократить разрыв между центром и периферией.

– оптимизация финансовых инструментов. Продолжить снижение ставок и смягчение условий льготных кредитов в приоритетных сферах (производство, экспорт, инновации). Одновременно развивать новые инструменты: например, гибридные займы (mezzanine finance) для МСП, краудфандинговые платформы с госгарантиями, факторинг с государственной поддержкой для обеспечения оборотных средств. Эти механизмы могут привлечь частный капитал в финансирование МСП под государственные гарантии или субсидии.

– совершенствование институциональной среды. Сократить административные барьеры для бизнеса, которые сводят на нет эффект финансовой помощи. Важным шагом станет продолжение регуляторной гильотины, снижение отчетной нагрузки, упрощение налоговых режимов (например, расширение возможностей применения налога на профессиональный доход, патентной системы для МСП). Более свободная среда позволит предприятиям эффективнее использовать полученные финансовые ресурсы на развитие, а не на преодоление бюрократии.

Таким образом, финансовые инструменты поддержки МСП должны эволюционировать в сторону более таргетированной, инновационно-ориентированной и гибкой системы, которая не только помогает решать текущие проблемы бизнеса, но и способствует формированию конкурентоспособной экономики будущего. Это особенно актуально в условиях санкционного давления, когда малый и средний бизнес стал опорой адаптации экономики – через быстрое замещение выпавших импортных товаров и услуг, переориентацию экспортных потоков, внедрение отечественных технологий. Поддерживая МСП сегодня, государство закладывает фундамент для технологического суверенитета и новой модели роста, где значимую роль играют тысячи динамичных, высокопродуктивных малых предприятий.

В заключение, можно констатировать, что опыт последних лет подтвердил эффективность многих мер финансовой поддержки МСП в России. При сохранении политической воли и достаточных ресурсов, а также при учете выявленных недостатков, есть все возможности довести вклад малого и среднего предпринимательства до уровня лучших мировых практик. Это станет залогом долгосрочного устойчивого развития российской экономики и повышения ее конкурентных позиций на международной арене. Совершенствование систем поддержки МСП – стратегическая задача, от решения которой выиграет все общество, получая новые рабочие места, инновации и рост благосостояния.

Литература

1. Новости – Правительство России – URL: http://government.ru/news/55055 (дата обращения: 01.07.2025).
2. Заседание Совета по стратегическому развитию и национальным проектам – URL: http://kremlin.ru/events/president/news/69019 (дата обращения: 04.07.2025).
3. Поддержка малого и среднего предпринимательства (МСП) – URL: https://corpmsp.ru/ (дата обращения: 07.07.2025)
4. Региональная поддержка промышленности в 2025 году: от кредитов до налоговых льгот – URL: https://indpages.ru/prom/ryegeeonalnaya-poddyerzhka-promishlyennostee (дата обращения: 12.07.2025).
5. Все меры поддержки для малого бизнеса в 2025 году: полный гайд – URL: https://www.glavbukh.ru/art/390779-novye-mery-i-gosprogrammy-podderjki-malogo-biznesa (дата обращения: 20.07.2025).
6. Доля МСП в экономике России по итогам 2023 года составила 21,7% – URL: https://www.dg-yug.ru/news/20172273.html (дата обращения: 05.11.2025).
7. Меры поддержки бизнеса в 2025 году – URL: https://www.regberry.ru/malyy-biznes/mery-podderzhki-biznesa (дата обращения: 05.09.2025).
8. МСП в 2023 году получили льготных кредитов на 1,5 трлн рублей – URL: https://www.vedomosti.ru/business/news/2024/01/18/1015624-msp-poluchili-kreditov (дата обращения: 05.12.2025)
9. Анализ эффективности государственной поддержки малого предпринимательства – URL: https://fundamental-research.ru/article/view?id=43269#:~: text (дата обращения: 05.11.2025)
10. Три новые программы ЦБ для льготного кредитования МСП в 2023 году – URL: https://www.zarplata-online.ru/art/163162-tri-novye-programmy-tsb-dlya-lgotnogo-kreditovaniya-msp-v-2023-godu (дата обращения: 25.07.2025).
11. Производитель ветеринарных препаратов VETSTEM привлек 24 млн рублей от Moscow Seed Fund – RB.RU – URL: https://rb.ru/news/vetstem-deal/ (дата обращения: 05.09.2025).
12. Briskly получил 30 млн рублей на развитие бизнеса от Фонда содействия инновациям – Sk.ru – URL: https://sk.ru/news/briskly-poluchil-30-mln-rublej-na-razvitie-biznesa-ot-fonda-sodejstviya-innovaciyam/ (дата обращения: 03.08.2025).
13. Союз «Одинцовская торгово-промышленная палата». О программе льготного кредитования «1764» V.2.0 – URL: https://odintsovo.tpprf.ru/ru/news/569307/ (дата обращения: 03.08.2025).
14. THE POWER OF SMALL: UNLOCKING THE POTENTIAL OF SMES – URL: https://webapps.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/SMEs#intro (дата обращения: 03.12.2025).
15. Аналитический обзор рынка кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства по итогам 2023 года – URL: https://cbr.ru/collection/collection/file/49333/inf_material_msp_2023.pdf#:~: text (дата обращения: 03.10.2025)
16. Объем сделок в 2022 году – в 3,5 раза меньше, чем в 2021-м: венчурные итоги – URL: https://rb.ru/analytics/venture-results-2022/#:~: text= (дата обращения: 11.12.2025)
17. Венчурные инвестиции в России – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/ (дата обращения: 08.11.2025)
18. Технологии без портфеля – URL: https://www.kommersant.ru/doc/7432607#:~: text= (дата обращения: 05.10.2025)
19. Гранты ИТ – URL: https://digital.gov.ru/activity/mery-podderzhki-it-otrasli/granty-it#:~: text= (дата обращения: 20.10.2025)

MODERN SYSTEMS OF FINANCIAL SUPPORT FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN THE RUSSIAN FEDERATION AIMED AT ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT THE PRODUCTION OF GLOBALLY COMPETITIVE PRODUCTS IN THE LONG TERM

Skrigolovskiy A.A.
Synergy Moscow University

The article combines factual data and analytical conclusions on modern financial support tools for small and medium-sized businesses (SMEs) in the Russian Federation, based on official and specialized sources (corporate websites, departmental publications, and industry reviews), taking into account the macro– and geopolitical context: international sanctions and the government's strategy for technological leadership. The article provides precise parameters for loan programs, guarantee mechanisms, grant and subsidy instruments, changes in budgeting (2025–2030), regional initiatives (including "new regions" and border areas), as well as parameters for a social contract for business creation. All statements are based solely on the facts presented in the source materials.

Keywords: business, small and medium-sized enterprises, sanctions restrictions, financial support.

References

1. News – Government of Russia – URL: http://government.ru/news/55055 (accessed: 01.07.2025).
2. Meeting of the Council for Strategic Development and National Projects – URL: http://kremlin.ru/events/president/news/69019 (accessed: 04.07.2025).
3. Support for small and medium-sized enterprises (SMEs) – URL: https://corpmsp.ru/ (accessed: 07.07.2025)
4. Regional support for industry in 2025: from loans to tax breaks – URL: https://ind-pages.ru/prom/ryegeeonalnaya-poddyerzhka-promishlyennostee (accessed: 12.07.2025).
5. All support measures for small businesses in 2025: a complete guide – URL: https://www.glavbukh.ru/art/390779-novye-mery-i-gosprogrammy-podderjki-malogo-biznesa (accessed: 20.07.2025).
6. The share of SMEs in the Russian economy by the end of 2023 was 21.7% – URL: https://www.dg-yug.ru/news/20172273.html (accessed: 05.11.2025).
7. Business support measures in 2025 – URL: https://www.regberry.ru/malyy-biznes/mery-podderzhki-biznesa (accessed: 05.09.2025).
8. SMEs received 1.5 trillion rubles in preferential loans in 2023 – URL: https://www.vedomosti.ru/business/news/2024/01/18/1015624-msp-poluchili-kreditov (accessed on 05.12.2025)
9. Analysis of the effectiveness of state support for small businesses – URL: https://fundamental-research.ru/article/view?id=43269#:~: text (accessed on 05.11.2025)
10. Three new Central Bank programs for preferential lending to SMEs in 2023 – URL: https://www.zarplata-online.ru/art/163162-tri-novye-programmy-tsb-dlya-lgotnogo-kreditovaniya-msp-v-2023-godu (accessed on (July 25, 2025).
11. Veterinary drug manufacturer VETSTEM raised 24 million rubles from the Moscow Seed Fund – RB.RU – URL: https://rb.ru/news/vetstem-deal/ (accessed: September 5, 2025).
12. Briskly received 30 million rubles for business development from the Foundation for Assistance to Small Innovative Enterprises (Sk.ru) – URL: https://sk.ru/news/briskly-poluchil-30-mln-rublej-na-razvitie-biznesa-ot-fonda-sodejstviya-innovaciyam/ (accessed: August 3, 2025).
13. Odintsovo Chamber of Commerce and Industry Union. About the preferential lending program "1764" V.2.0 – URL: https://odintsovo.tpprf.ru/ru/news/569307/ (date accessed: 03.08.2025).
14. THE POWER OF SMALL: UNLOCKING THE POTENTIAL OF SMES – URL: https://webapps.ilo.org/infostories/en-GB/Stories/Employment/SMEs#intro (date accessed: 03.12.2025).
15. Analytical review of the small and medium-sized business lending market based on the results of 2023 – URL: https://cbr.ru/collection/collection/file/49333/inf_material_msp_2023.pdf#:~: text (date of access: 03.10.2025)
16. Transaction volume in 2022 is 3.5 times less than in 2021: venture results – URL: https://rb.ru/analytics/venture-results-2022/#:~: text= (date of access: 11.12.2025)
17. Venture investments in Russia – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/ (date of access: 08.11.2025)
18. Technologies without a portfolio – URL: https://www.kommersant.ru/doc/7432607#:~: text= (Accessed: October 5, 2025)
19. IT Grants – URL: https://digital.gov.ru/activity/mery-podderzhki-it-otrasli/granty-it#:~: text= (Accessed: October 20, 2025)

Развитие трудового потенциала как фактор адаптации к текущим изменениям в российской экономике

Старкова Елена Юрьевна,
старший преподаватель, кафедра «Менеджмент», ДВГУПС

Лукашова Олеся Аркадьевна,
кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент», ДВГУПС

Федосов Юрий Алескандрович,
лаборант, кафедра «Менеджмент», ДВГУПС

В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты развития трудового потенциала как ключевого фактора адаптации социально-экономических систем к современным структурным изменениям в российской экономике. Обоснована роль человеческого капитала в условиях трансформации рынка труда, цифровизации и изменения требований к профессиональным компетенциям работников.
Проанализированы основные направления управления развитием трудового потенциала, включая профессиональную адаптацию, обучение и мотивацию персонала. Особое внимание уделено использованию зарубежного опыта в сфере управления трудовой адаптацией и развитию навыков работников, а также возможностям его применения в российских условиях.

Ключевые слова: трудовой потенциал, управление персоналом, адаптация персонала, человеческий капитал, рынок труда.

В отечественных компаниях задачи по управлению персоналом, как правило, разделены между несколькими подразделениями: отделами по нормированию труда и оплате, кадровой службой, главным технологом, лабораториями социального анализа и другими структурами, которые подотчётны разным заместителям руководителя. Подобная фрагментированная организация уже не отвечает требованиям современных концепций менеджмента экономических систем. В отличие от этого, в странах с зрелой рыночной экономикой обычно функционирует централизованная служба человеческих ресурсов, напрямую подчинённая одному из топ-менеджеров. В её составе, в зависимости от масштаба компании, формируются специализированные блоки по основным направлениям: прогнозирование штата, улучшение условий труда, обеспечение безопасности, поиск и оформление сотрудников, их перемещение и увольнение, планирование трудовых процессов, оценка и развитие квалификации, решение социальных проблем, координация отношений с профсоюзами и работниками [1].

Стратегия и оперативные подходы к работе с кадрами объединяются в целостную систему, которая демонстрирует степень развития управленческой культуры и составляет существенную часть общего менеджмента. Кадровая политика в этом контексте выступает как набор правил, стандартов и критериев, используемых для объективного подбора, распределения, переквалификации и карьерного продвижения сотрудников [2].

В стабильной обстановке такая политика нацелена на рост и развитие, обладает чёткой структурой, охватывает широкий спектр вопросов и базируется на ключевых принципах управления.

В периоды кризисов оперативные меры в сфере кадров определяются общей политикой и ориентированы на преодоление трудностей предприятия. К приоритетным направлениям относятся: повышение демократичности в HR-процессах, выборочное заимствование международного опыта, акцент на научные разработки, активное применение цифровых технологий, а также гибкие методы работы с персоналом при разных формах собственности [3].

Для обеспечения последовательности и результативности выделяют основные типы кадровой политики, подходящие как для нормальных, так и для турбулентных периодов (табл. 1).

Таблица 1. Разновидности кадровой политики в условиях кризисных ситуаций

Разновидность	*Содержание политики*
Пассивная	Отсутствие предкризисной программы; работа с персоналом ограничена устранением последствий кризиса.
Реактивная	Руководство контролирует кризисные проявления и принимает меры для их локализации.
Превентивная	Предупреждение кризисных явлений, прогнозирование ситуации, поиск дополнительных ресурсов для противодействия.
Активная	Возможность точной диагностики кризиса и наличие ресурсов для его эффективного регулирования.
Авантюристическая	Отсутствие точного прогноза и анализа, действия ограничены доступными средствами для минимизации последствий.

Неудачно выстроенная кадровая политика серьёзно вредит компании и проявляется в ряде негативных эффектов:

– повышенной вероятности потери ценных специалистов;
– падении уровня компетенций и инициативности сотрудников;
– росте напряжённости в отношениях между коллективом и руководством;
– потере уверенности в завтрашнем дне, развитии апатии и ощущения бесперспективности;
– дистанцировании работников от процессов преодоления кризиса;
– ухудшении психологической атмосферы в команде;
– общем ослаблении человеческого потенциала организации [4].

Результаты управления людьми в значительной степени зависят от того, насколько справедливо организовано вознаграждение. Зар-

плата сотрудника должна отражать его реальный вклад и ценность для компании, что напрямую связано с уровнем квалификации и образования. В российской практике этот подход применяется недостаточно последовательно, особенно в отношении учёных и преподавателей вузов: их доходы нередко оказываются ниже, чем у коллег с похожим образованием, но без научных званий. Такое положение дел свидетельствует о заметном отставании отечественного менеджмента от концепции человеческого капитала, уже давно реализованной в ведущих экономиках [5].

Международная практика подтверждает, что эффективное распределение доходов строится не на уравнительном принципе, а на дифференциации, которая создаёт реальные стимулы для роста производительности и личного благополучия. В странах с развитой экономикой большая часть национального дохода направляется именно через оплату труда. Те же принципы – равное вознаграждение за идентичный вклад и индивидуальная дифференциация с учётом личных достижений – вполне применимы и для формирования справедливой системы оплаты в российских предприятиях [2].

Для успешного внедрения равной оплаты за равный труд нужны определённые предпосылки: стабильный экономический рост, свободное перемещение рабочей силы и конкуренция за таланты. При длительной безработице ситуация обратная – зарплаты тяготеют к снижению. Смягчить эту тенденцию помогают:

– активность профсоюзов;

– нормативно-правовая база;

– прямое вмешательство государства, особенно когда оно выступает главным работодателем [3].

Реализация сравнительного подхода к зарплатам сталкивается с трудностями в двух основных ситуациях:

– в бюджетных и некоммерческих структурах (образование, правоохранительные органы, почтовые службы), где отсутствуют прямые показатели эффективности, а финансирование ограничено;

– на коммерческих предприятиях с недостаточно влиятельными профсоюзами, через которые сотрудники не могут эффективно отстаивать свои интересы.

Жёсткое следование идее справедливости иногда приводит к неожиданным результатам: при мощных профсоюзах и низкой безработице может начаться цепное повышение зарплат по отраслям. Если оно не сопровождается ростом производительности или прибыли, компании перекладывают затраты на цены, запуская механизм инфляционной спирали зарплат и стоимости жизни [6].

Формирование корпоративной культуры занимает центральное место в развитии человеческого потенциала компании. Она включает набор ценностей, стандартов и норм, которые сотрудники принимают и разделяют, что помогает направлять их поведение и действия в общем русле. Основу культуры составляют именно эти общие ценности, выступающие сильным механизмом привлечения, удержания и стимулирования персонала – особенно когда базовые финансовые нужды уже удовлетворены. На этом уровне у людей появляется потребность в признании, принадлежности к команде и реализации собственных возможностей, и именно эта функция становится одной из главных для корпоративной культуры [1].

Хотя культуры разных организаций сильно различаются, в большинстве случаев их создание проходит через схожие стадии:

– формулирование миссии компании;

– изучение специфики деятельности и условий работы;

– выработка традиций;

– создание визуального и информационного образа культуры.

Линейные руководители существенно влияют на общую атмосферу в подразделениях. Неумелые или несправедливые менеджеры способны сформировать негативное восприятие всей компании, в то время как авторитетные лидеры укрепляют доверие и повышают вовлечённость коллектива [8].

Информационный дизайн культуры компании объединяет визуальные, аудиальные и графические элементы – логотипы, эмблемы и прочие символы, которые помогают работникам ощущать связь с организацией и разделять её принципы [9]. Кодекс этики реализует три основные роли: поддержку репутации, помощь в управлении и стимулирование культурного роста. Положения о корпоративной культуре приносят пользу лишь в случае, когда все сотрудники их признают и активно используют в повседневной деятельности.

Рост и совершенствование сотрудников – один из главных факторов устойчивого успеха компании, особенно когда профессиональные знания быстро теряют актуальность [1]. Профессиональный прогресс подразумевает обучение людей новым обязанностям и ролям. Такие инициативы предполагают вложения в человеческий потенциал, которые со временем приводят к повышению отдачи труда и общей результативности предприятия [5]. Аттестация продолжает оставаться ключевым способом определения нужд в обучении и составления персональных траекторий роста.

Программы обучения и развития применяются в разных вариантах:

– курсы в специализированных центрах с освобождением от работы;

– обучение на рабочем месте без отрыва;

– экстернат с финальной сертификацией;

– самостоятельное изучение без обязательной проверки;

– внутренние корпоративные семинары и тренинги;

– регулярный мониторинг итогов обучения [2].

Корпоративное обучение проходит несколько стадий: оценка нужд компании, составление планов, подготовка материалов, непосредственное проведение и анализ результатов [6]. Этот метод помогает подстраивать коллектив под текущие вызовы, развивать навыки работников и усиливать внутреннюю культуру, что гарантирует устойчивые преимущества на рынке.

Обучение внутри компании организуют свои специалисты или приглашённые эксперты. Построение собственной системы требует серьёзных затрат на старте, но они возвращаются со временем. Внешние курсы предлагают специализированные фирмы, которые могут обслуживать и конкурентов, поэтому выбор партнёра должен быть тщательным – предпочтение тем, кто готов к долгосрочному сотрудничеству [3].

Регулярная оценка сотрудников помогает фиксировать достижения, уровень навыков и скрытый потенциал, определять плюсы и минусы, а также строить стратегии для роста эффективности компании [7]. Оценка охватывает больше, чем простая аттестация, и бывает формальной/неформальной, плановой или ситуативной. В ней различают мотивационный аспект (обратная связь для работника) и информационный (разъяснение вклада в общие цели для руководителя).

Оценку разумно проводить на ключевых моментах: найм, конец испытания, повседневная работа, перемещения/продвижения, обучение, создание резерва лидеров и решения об увольнении [8]. Основные критерии – качество и объём задач, дисциплина, преданность команде, по которым менеджер формирует мнение о подчинённых.

Для сотрудников оценка полезна тем, что:

– уточняет их место в компании;

– показывает связь доходов с достижениями и общими задачами;

– укрепляет контакт с руководителем;

– открывает пути для роста и карьеры.

Для компании она обеспечивает:

– анализ достижений и компетенций для подготовки к большим вызовам;

– формирование кадрового резерва и планов развития;

– определение нужд в обучении;

– усиление мотивации материальными и перспективными стимулами;

– фиксацию ценностей и норм в культуре;

– оптимизацию связей между отделами [10].

Введение оценочной системы начинается с изучения российских и международных подходов, с выбором инструментов, идеально подходящих под задачи компании [9].

Стратегический подход к росту кадрового потенциала помогает обрести преимущества над конкурентами, ускоряя развитие всей компании. Здесь приоритет – человеческий фактор как основа трудового потенциала коллектива и предприятия. Сотрудники как ключевой ресурс нуждаются в первостепенном внимании и инвестициях.

В стратегическом планировании принимают во внимание динамику всех ограниченных ресурсов – земли, труда, капитала и предпринимательства. Трудовой потенциал практично измерять через общую производительность команды с помощью специальных расчётов, что даёт точную картину вклада людей в корпоративные цели [1]:

$$ТП = Пср * Чпп * (1 + Кп),$$

где *ТП* – трудовой потенциал предприятия на планируемый период, руб./год; Пср – средняя производительность труда одного работника в отчетном году, руб.; Чпп – среднегодовая численность персонала в планируемом году, чел.; Кп – коэффициент прироста производительности труда в планируемом году.

В экономической реальности предпринимательские качества индивида ограничены в большей степени, чем прочие ресурсы производства. Именно их дефицитность требует адекватной компенсации в виде оплаты, заметно превышающей расходы на остальные факторы. Нередко такие способности полностью окупаются через общий доход, который возникает благодаря творческой и инициативной деятельности предпринимателя. К. Макконнелл отмечал, что прибыль в бизнесе никогда не бывает гарантированной, поскольку предпринимательство

всегда связано с существенными рисками. Для количественной оценки предпринимательского дохода или капитала подходит специальная формула, позволяющая учесть уровень риска и эффективность задействованных ресурсов [6]:

$$Пд = Куф + Зпр + Цдр + Вр,$$

где Пд – планируемый предпринимательский доход или капитал на будущий период, руб.; Куф – капитал, вложенный в уставный фонд, руб.; Зпр – годовая заработная плата (доходы) предпринимателя, руб.; Цдр – страхование деловой репутации предпринимателя, руб.; Вр – величина риска, или погашение возможных убытков, руб.

Другие элементы трудового и производственного потенциала допускается оценивать в относительных величинах или через индикаторы ожидаемых изменений конкретных составляющих на предстоящий период [5]. Специалисты зарубежной экономической школы, наряду с прочими, особо подчёркивают показатели организации производственных процессов и рационального использования рабочего времени [1].

Ключевыми элементами общего потенциала любой организации выступают трудовой, производственный, организационный, научно-технический, предпринимательский и финансовый потенциалы [8]. Трудовой потенциал человека ограничен его физическими и интеллектуальными возможностями, морально-нравственными характеристиками, готовностью к профессиональному совершенствованию и индивидуальными особенностями личности. Основные его составляющие – здоровье, уровень образования, нравственность, творческий подход и профессионализм – одинаково применимы как к отдельному сотруднику, так и к команде, предприятию, региону или стране в целом [2].

Рост трудового потенциала сотрудников строится на развитии их врождённых задатков, которое происходит непосредственно в ходе трудовой деятельности. Его величина во многом определяется экономической и политической обстановкой, накопленным национальным богатством и рядом других внешних условий [7]. Прогнозируемый объём трудового потенциала на будущий период (ТПпл) рассчитывается с учётом динамики основных компонентов по соответствующей формуле:

$$ТПпл = ТПб * Изд * Инр * Итв * Иак * Иор * Иоб * Ипр * Ирв,$$

где ТПпл – планируемый трудовой потенциал на предстоящий период; ТПб – базовый трудовой потенциал отчетного периода; И – индекс изменения соответствующих компонентов планового периода.

При максимальной реализации трудового потенциала его расчётная величина совпадает с объёмом валовой продукции [5]. Изучение практики управления ростом трудового потенциала на предприятиях подтверждает, что основой всестороннего прогресса сотрудников, отделов и компании в целом служит системный взгляд на этот процесс.

В отличие от общего человеческого потенциала, трудовой проявляется исключительно в процессе занятости – будь то работа по найму, самостоятельная деятельность или труд в домашнем хозяйстве. Наряду с ним существует предпринимательский потенциал, который раскрывается как в бизнесе, так и в обычной трудовой сфере, но обладает принципиально иной природой [6].

Чтобы стимулировать трудовой потенциал, кадровая политика усиливает профориентацию, подбор специалистов, обучение и переквалификацию, оптимальное распределение по ролям, оценку достижений и поощрение, а также другие задачи HR-менеджеров.

Глобальная практика различает четыре модели развития человеческих ресурсов:

– Фокус на выживании – типичен для развивающихся стран Африки, Азии и Латинской Америки с минимальным доходом 1–2 доллара в день на человека.

– Сохранение текущего уровня – преобладает в европейских государствах под влиянием мировой конкуренции.

– Устойчивое всестороннее развитие – обеспечивает лидерство в глобальной экономике.

– Опережающая модель – гарантирует превосходство, высокую конкурентоспособность товаров и доминирование в постиндустриальном мире [1].

Эффективная политика воплощается в цепочке профессионального роста: ориентация, отбор, перемещения, освоение специальностей, повышение квалификации, улучшение условий, мотивация и оплата. Эти звенья вместе формируют профессионализм, устойчивость, гибкость и дисциплину коллектива [8].

На старте подбирают сотрудников с нужными навыками, анализируя задачи и нагрузку. Интервью помогает выявить скрытый потенциал и области для улучшения. Далее следует обучение на месте с карьерными сдвигами и управлением траекториями. Финальный этап – гибкая оплата и объективная оценка, которые побуждают к росту потенциала (рис. 1).

Подготовка специалистов организована на трёх уровнях:

1. Государственная – зависит от рыночных законов спроса/предложения и финансируется программами.

2. Кооперативная – строится на партнёрстве бизнеса, власти и профсоюзов (как в Германии).

3. Производственная – популярна в Японии и США, учитывает разнообразие образовательных путей [4].

Международный и российский опыт доказывает отсутствие единой идеальной модели обучения, но любая успешная система обязательно содержит элементы, поддерживающие рост трудового потенциала и профессиональных навыков персонала:



Рис. 1. Схема управления персоналом в организации

Твёрдая и многогранная общеобразовательная основа, которая закладывает фундамент для приобретения основных профессиональных знаний, формирования социальных компетенций и развития критического мышления [1].

Набор всесторонних стимулов, обеспечивающих стабильную работу государственных образовательных учреждений на всех ступенях – начальной, средней и высшей [5].

Непрерывная модернизация государственных институтов образования с ориентацией на актуальные запросы рынка труда и экономики, что позволяет оперативно корректировать программы обучения [2].

Профессор Ю.П. Кокин из НИИ труда и социального страхования в работах по долговечности профессиональных знаний подчёркивал, что для сегодняшнего производства решающим фактором остаётся глубина базового образования специалистов. С появлением новых технологий фундаментальные знания быстро устаревают, снижая компетентность даже опытных профессионалов. В такой обстановке критически важна готовность людей постоянно обновлять свои навыки через структурированное обучение и самостоятельную работу. Знания перестают быть статичным накоплением – они превращаются в постоянный поток свежей профессиональной информации [7].

Чтобы поддерживать непрерывный рост трудового потенциала, образовательная система обязана строиться на последовательных, связанных между собой стадиях с ясными задачами и инструментами их реализации:

Первый этап – создание прочной общей и фундаментальной базы знаний, освоение базовых профессиональных приёмов и навыков, необходимых для входа в профессию. Второй этап – углубление полученного, накопление практического опыта и оттачивание компетенций в реальных рабочих условиях. Третий этап – систематическое обновление знаний, помогающее специалисту приспосабливаться к технологическим и организационным новшествам и сохранять высокую эффективность трудового потенциала в динамичной среде (рис. 2).

Личностный рост представляет собой постоянный процесс воспитания и обучения, где активную роль играют сам индивид, семья, работодатель, а также образовательные и культурные организации [8]. При управлении этим процессом учитывают социальные характеристики человека, результаты диагностики и тестирования, личные цели и установки, экономическую политику компании, социальные стандарты, условия трудового и коллективного договоров, доступные образовательные программы и культурные ресурсы.

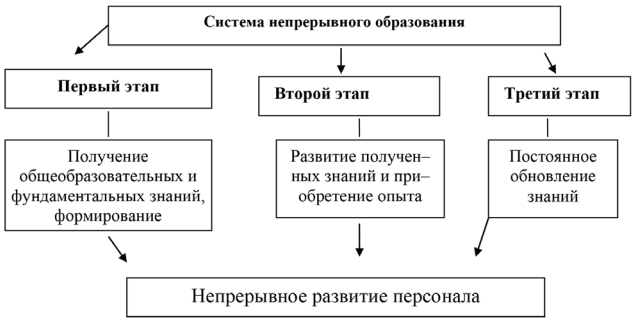


Рис. 2. Схема непрерывного развития персонала

Мотивация карьерного продвижения занимает центральное место. На удовлетворённость карьерой влияют несколько ключевых факторов:

– объективность и прозрачность продвижения;
– активное участие руководства и регулярная обратная связь;
– полная осведомлённость о доступных карьерных траекториях;
– учёт мнения сотрудников при планировании их роста;
– общий уровень удовлетворённости, который варьируется в зависимости от возраста, профессии и индивидуальных ожиданий [9].

Деловая карьера – это последовательное продвижение человека в выбранной сфере, сопровождающееся ростом компетенций, квалификации и доходов [10]. На начальных стадиях сильное влияние оказывают социальное происхождение и образование родителей, но со временем этот фактор ослабевает. Современные концепции управления ставят в центр самого человека как главного субъекта, что отражается на корпоративной культуре и общей стратегии компании.

Оценка сотрудников – инструмент для определения уровня их развития и степени использования возможностей – играет важную роль в менеджменте. Подходы к развитию персонала ориентированы на баланс затрат и результатов, что особенно актуально в рыночных условиях. Экономическая отдача возникает, когда полученные преимущества превышают вложения, включая зарплату, премии, натуральные выплаты, социальные гарантии, обучение, культурно-бытовые нужды и налоги на фонд оплаты.

Конкурентоспособность компании во многом определяется качеством её человеческих ресурсов. Обученные и мотивированные специалисты представляют собой актив, сопоставимый по ценности с современным оборудованием. В ведущих экономиках инвестиции в персонал значительны: в США ежегодные расходы на подготовку кадров превышают 250 млрд долларов, в Китае государственные программы охватывают десятки миллионов работников, в Японии корпоративное обучение встроено в систему пожизненного найма. В России же на каждый рубль, вложенный в основные средства, приходится существенно меньше средств на развитие людей [4, 7].

Для наглядности различий в подходах к мотивации и адаптации персонала рассмотрим практики ведущих экономик (табл. 2).

Таблица 2. Сравнение систем мотивации и адаптации персонала в России, США и Китае, 2025 г.

Критерий	Россия	США	Китай
Основные стимулы	Материальные (зарплата, социальные гарантии)	Индивидуальные бонусы, карьерный рост, гибкость	Коллективные достижения, государственная поддержка
Уровень вовлечённости (%)	18–22 (высокий уровень выгорания)	33–35 (фокус на power skills)	25–30 (рост в high-tech)
Инвестиции в получение новых навыков	Низкие, дефицит программ	Высокие частные (+218% производительности)	Масштабные государственные (30+ млн работников)
Влияние на рост GDP	Отставание из-за текучести	+1–2% от навыков и AI	+2–3% от программ адаптации
Главный вызов	Текучесть и низкая мотивация	Нехватка навыков (46% компаний)	Поколенческий разрыв

Это сравнение демонстрирует, что Россия может адаптировать американский акцент на индивидуальном росте и китайский масштаб государственных инициатив для усиления мотивации и адаптации персонала [1, 5].

Итоговый эффект от развития персонала проявляется в росте объёма производства, повышении качества, снижении текучести, экономии на обучении и дополнительной выручке. На показатели влияют не только человеческий фактор, но и технологии, организация и прошлые вложения.

В практике эффект чаще оценивают по конечным результатам деятельности – дополнительному объёму продукции, реализации и прибыли. Рост эффективности достигается либо сокращением затрат при том же выпуске, либо более медленным увеличением расходов по сравнению с результатами за счёт оптимального использования ресурсов [6].

Таким образом, развитие трудового потенциала в организации – это сложная взаимосвязанная структура коммуникаций, методов, норм и процедур, определяющих поведение сотрудников. При создании системы соблюдают принципы соответствия целям, согласованности полномочий, ориентации на компетенции, допуска неформальных связей, контроля, гибкости и адаптивности.

Для эффективного развития трудового потенциала в организации рекомендуется индивидуальный подход к оплате, где доход зависит от реального вклада и инициативы. Это связывает вознаграждение с результатами, побуждает к росту квалификации, упрощает систему премий, гарантирует минимум и повышает эффективность. Зарплата учитывает как личные качества, так и общие итоги компании, включая прибыль.

Эффективность развития оценивают по численности, квалификации, мотивации, здоровью и другим показателям, применяя их к конкретным направлениям – от кадровой политики до адаптации новичков.

В итоге выявлены сильные стороны стимулирования в российских и зарубежных практиках (с учётом опыта США и Китая по reskilling), раскрыты механизмы участия в доходах и определены оптимальные методы управления. Для дальнейшего прогресса требуется комплекс мер по совершенствованию мотивации и адаптации персонала в рыночных условиях, с заимствованием глобальных подходов к инвестициям в человеческий капитал.

Литература

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: WEF, 2025. 120 с. URL: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025 (дата обращения: 23.01.2026).
2. Deloitte. 2025 Global Human Capital Trends. New York: Deloitte Insights, 2025. 80 с. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html (дата обращения: 23.01.2026).
3. Gallup. State of the Global Workplace: 2025 Report. Washington: Gallup Press, 2025. 100 с. URL: https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx (дата обращения: 23.01.2026).
4. PwC. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025. London: PwC, 2025. 60 с. URL: https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html (дата обращения: 23.01.2026).
5. OECD. OECD Skills Outlook 2025: Skills for a Resilient Future. Paris: OECD Publishing, 2025. 250 с. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/12/oecd-skills-outlook-2025_ac37c7d4.html (дата обращения: 23.01.2026).
6. McKinsey & Company. Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential. New York: McKinsey, 2025. 25 с. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work (дата обращения: 23.01.2026).
7. Росстат. Рынок труда России: итоги 2025 года. М.: Росстат, 2025. URL: https://rosstat.gov.ru/labour_market (дата обращения: 23.01.2026).
8. World Bank. Human Capital Index 2025 Update. Washington: World Bank Group, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital (дата обращения: 23.01.2026).
9. LinkedIn. Economic Graph Research: Upskilling Impact 2025. Mountain View: LinkedIn, 2025. URL: https://economicgraph.linkedin.com/research/upskilling-report-2025 (дата обращения: 23.01.2026).
10. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». Тренды рынка труда России 2025. М.: НИУ ВШЭ, 2025. 45 с. URL: https://www.hse.ru/data/2025/labour-trends.pdf (дата обращения: 23.01.2026).

DEVELOPMENT OF LABOR POTENTIAL AS A FACTOR OF ADAPTATION TO CURRENT CHANGES IN THE RUSSIAN ECONOMY

Starkova E.Yu., Lukashova O.A., Fedosov Yu.A.
Far Eastern State Transport University

The article explores the mechanisms of labor potential development as a key factor in adapting organizations to contemporary economic changes in Russia. It examines personnel management structures, crisis strategies, principles of fair remuneration, corpo-

rate culture formation, methods of professional training, and periodic employee evaluation. Special attention is given to global practices: investments in staff retraining in the USA and China, their impact on motivation and economic growth. Recommendations are proposed for optimizing personnel policies, including formulas for assessing potential and efficiency, to enhance enterprise competitiveness. The results emphasize the role of continuous competence development in the context of digitalization and globalization

Keywords: labor potential, human resource management, personnel adaptation, human capital, labor market.

References

1. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: WEF, 2025. 120 p. Available at: https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025 (Accessed: 23.01.2026).

2. Deloitte. 2025 Global Human Capital Trends. New York: Deloitte Insights, 2025. 80 p. Available at: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html (Accessed: 23.01.2026).

3. Gallup. State of the Global Workplace: 2025 Report. Washington: Gallup Press, 2025. 100 p. URL: https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx (accessed 23.01.2026).

4. Pw C. Global Workforce Hopes and Fears Survey 2025. London: PwC, 2025. 60 p. URL: https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html (accessed 23.01.2026).

5. OECD. OECD Skills Outlook 2025: Skills for a Resilient Future. Paris: OECD Publishing, 2025. 250 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2025/12/oecd-skills-outlook-2025_ac37c7d4.html (accessed on 23 January 2026).

6. McKinsey & Company. Superagency in the Workplace: Empowering People to Unlock AI's Full Potential. New York: McKinsey, 2025. 25 p. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work (accessed on 23 January 2026).

7. Rosstat. Russia's Labor Market: Results for 2025. Moscow: Rosstat, 2025. URL: https://rosstat.gov.ru/labour_market (date of access: 23.01.2026).

8. World Bank. Human Capital Index 2025 Update. Washington: World Bank Group, 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/human-capital (date of access: 23.01.2026).

9. LinkedIn. Economic Graph Research: Upskilling Impact 2025. Mountain View: LinkedIn, 2025. URL: https://economicgraph.linkedin.com/research/upskilling-report-2025 (date of access: 23.01.2026).

10. National Research University Higher School of Economics. Russian Labor Market Trends 2025. Moscow: HSE, 2025. 45 p. URL: https://www.hse.ru/data/2025/labour-trends.pdf (accessed: 23.01.2026).

Применение инновационных технологий для автоматизации процесса контроля расходов в современных компаниях

Фан Чэньси,
аспирант, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)
E-mail: 13707667297@163.com

Чернышева Юлия Гарьевна,
доктор экономических наук, доцент

Статья посвящена анализу специфики использования информационных технологий в рамках внедрения автоматизированных систем контроля расходов. Рассматриваются различные технологические решения, такие как искусственный интеллект, роботизированная автоматизация процессов, блокчейн и др. Особое внимание уделено практической пользе от их внедрения, в частности, повышение точности планирования бюджета, сокращение операционных издержек, минимизация появления человеческих ошибок и усиление контрольных функций для предотвращения финансовых нарушений внутри предприятий. Рассмотрен конкретный кейс предприятия, которое стремится усовершенствовать собственную финансовую деятельность. На основе анализа были сделаны выводы об эффективности применения инновационных технологий на практике. Автором также были проанализированы решения, представленные на рынке, которые стремятся облегчить бухгалтерские процессы: например, «1С: Бухгалтерия», «Контур.Эльба» и др. Представлены рекомендации, которые позволят компаниям добиться результативности при внедрении инновационных технологий в деятельность бухгалтерских отделов.

Ключевые слова: инновационные технологии, искусственный интеллект, роботизированная автоматизация процессов, блокчейн, автоматизация контроля, управление расходами, финансовая аналитика, эффективность затрат.

Информационные технологии способствуют трансформации деятельности бухгалтерского отдела на современных предприятиях. Искусственный интеллект, роботизированная автоматизация процессов и инструменты оптического распознавания текста выполняют рутинные операции (например, обработка счетов-фактур, формирование отчетности), которые ранее выполнялись людьми. Аналогично дело обстоит и с автоматизированной системой контроля расходов, благодаря которой можно уделять больше внимания иным рабочим задачам, чем, например, механическому вводу данных, полученных из документов поставщиков.

Процесс внедрения инновационных технологий в финансовую деятельность компаний имеет долгую историю. Все началось с электронного обмена данных (EDI), который, как правило, используется между торговыми партнерами, как отмечают Я.В. Мажей и А.А. Бежик [8]. Для него присуще применение и в бухгалтерском учете при отправке счетов-фактур, товарно-транспортных накладных и банковских выписок. При использовании данной технологии документы отправляются электронным способом по защищенным каналам связи в структурированных форматах, к которым относятся, например, одноименный формат EDI или XML. Используемые форматы совместимы с корпоративными системами, что исключает необходимость ручной обработки данных.

Помимо уже упомянутых форматов, которые использует EDI, существует также множество отраслевых стандартов. Например, ODETTE в автомобильной промышленности. Однако так как они несовместимы друг с другом, был создан единый стандарт для электронной передачи данных – UN/EDIFACT. Как отмечает В.Ю. Слесарева, им пользуется более чем 300 000 компаний по всему миру [9].

По мнению А.Г. Аннина, электронные подписи также служат ключевым инструментом для обеспечения юридической силы и безопасности документов в компании, ибо они предназначены для реализации одной цели – гарантия целостности цифровых носителей [3]. С технической точки зрения, для этого необходимо создать хэш с помощью математической функции и зашифровать его с использованием закрытого ключа, как верно подмечено в научных трудах Е.И. Гончарова [5, с. 102].

К тому же, в современные дни многие компании начали использовать искусственный интеллект (ИИ), благодаря которому компьютерные системы начали выполнять задачи, традиционно требующие человеческого присутствия: системам интеллекта: распознавание образов, языковой перевод, принятие решений [2]. Наиболее значимые результаты ИИ демонстрирует в узкоспециализированных областях, таких как медицинская диагностика и биометрическая идентификация. Однако, несмотря на достижения научно-технического прогресса, подобная технология не способна заменить человека в сложных видах деятельности, требующих многолетнего опыта.

В современной деловой практике ИИ активно используется для автоматизации рутинных операций: обработки и систематизации данных, коммуникации, выставления счетов. Это позволяет компаниям оптимизировать распределение трудовых ресурсов, переориентируя персонал на стратегические задачи достижения долгосрочных бизнес-целей. Не обошло стороной и бухгалтерский учет: теперь стало возможным генерировать отчеты. Как отмечает Н.М. Чапаев, современные решения на основе ИИ уже способны автономно обрабатывать платежи, сверять заказы, классифицировать и импортировать информацию в учетные системы [12]. Кроме того, интеллектуальные системы могут формировать рекомендации по улучшению финансовых показателей. Цифровизация архивов исключает трудоемкий поиск бумажных документов, что приводит к существенной экономии времени аудиторов [6]. В таком контексте рекомендуется обеспечить соответствующую информационную безопасность при работе с конфиденциальными данными. Рекомендуется использовать максимальный уровень защиты, такой как 256-битное шифрование, аналогичное стандартам интернет-банкинга. Доступ к данным должен быть строго регламентирован по принципу минимальных привилегий, а все сотрудники, включая разработчиков, обязаны проходить обучение кибербезопасности. Эти меры особенно актуальны в условиях распределённой работы, требующей защиты данных при передаче по сетям.

Далее следует упомянуть и потенциал роботизированной автоматизации процессов в деятельности финансового отдела компании. По мнению А.А. Аверкиевой, под термином понимается форма автоматизации, при которой, однако, не происходит процессов принятия решений, как в случае с искусственным интеллектом [1]. Она, как правило, внедряется в более простых случаях, когда процессы не имеют непредсказуемых результатов. Благодаря этому автоматизация может основываться на условии «если». В таком случае в своем коде программное обеспечение имеет запрограммированное действие, как действовать в случае выполнения данного условия, но также и что делать в противоположном случае.

Как считает А.И. Ткаченко, к преимуществам внедрения подобной технологии относятся следующие факторы: экономия затрат, экономия времени и повышение качества продукции [11].

Обычно при обработке бумажных счетов-фактур данные необходимо вручную вводить в систему, часто даже повторно. Далее необходимо проверять подписи и отправлять утвержденные документы для учета службой доставки. Счет-фактура проходит сначала приемную, где регистрируется в списке входящей почты, и заканчивается в бухгалтерии, где учитывается и оплачивается. Этот процесс может длиться несколько дней. Они становятся особенно очевидными при рассмотрении конкретных рутинных процессов. Наглядным примером служит традиционная обработка бумажных счетов-фактур.

Если компания использует качественную ERP-систему с общим доступом к административным процессам, то картина разительно. Полученный счет-фактура сканируется и регистрируется в бухгалтерской системе или, что лучше, приходит уже в электронном виде. Затем ответственным менеджерам в системе приходит запрос на утверждение нового счета-фактуры. Впоследствии генерируется электронное платежное поручение, которое ответственным лицом авторизуется для оплаты в банке. Без необходимости снова вводить данные в бухгалтерскую программу счет-фактура после оплаты учитывается. Это происходит, например, после загрузки банковской выписки и автоматического сопоставления платежа со счетом-фактурой. Описанный порядок обработки счетов-фактур возможен благодаря технологии оптического распознавания символов. Наибольший эффект автоматизация даёт при обработке входящих счетов-фактур в компаниях с цифровой экосистемой. Например, интернет-магазины, где данные клиента (имя, адрес, заказ) уже введены в систему при оформлении покупки, могут генерировать и учитывать счета мгновенно и без ручного ввода [10]. В продвинутых системах созданный документ автоматически переносится в учётную программу, что обеспечивает значительную экономию времени на документообороте и бухгалтерских операциях [7].

Большую ценность в документообороте, связанном с финансовой деятельностью, компании играет блокчейн, в которой записи о транзакциях (блоки) хранятся на множестве компьютеров одновременно, образуя непрерывную и хронологически упорядоченную цепочку. Ключевой характеристикой системы является её устойчивость к несанкционированному изменению: каждая попытка модифицировать данные в любом блоке требует изменения всех последующих блоков в цепи, что немедленно обнаруживается сетью. Неудивительно, что транзакции проверяются и авторизуются с помощью криптографических ключей, а их необратимая фиксация обеспечивает прозрачность и исключает необходимость последующего сверки данных.

Внедрение блокчейна может привести к значительному сокращению операционных издержек за счёт автоматизации сверки данных между контрагентами и исключения посредников. Технология также обеспечивает беспрецедентный уровень уверенности в истории владения активами. В перспективе это может трансформировать традиционные формы учётных записей и предоставить финансистам более точную и оперативную информацию о ресурсах компании.

Следовательно, многие из представленных технологий были внедрены в деятельность компаний из разных отраслей экономики. Так, в финансовом секторе блокчейн и смарт-контракты кардинально меняют правила контроля трансграничных платежей. Консорциумы банков внедряют распределённые реестры для проведения расчётов, где смарт-контракт автоматически проверяет соответствие условий, проводит платеж и обновляет записи у всех участников одновременно, исключая многосуточные ручные сверки. В результате достигается сокращение операционных издержек и стоимости транзакций до 12.5%, а также минимизация рисков мошенничества за счёт прозрачности и неизменяемости истории операций [13].

Однако наиболее ярким примером компании, которая внедряет автоматизированные системы учета расходов на ежедневной основе, является «Аэрофлот», один из лидеров авиационной промышленности в России. Ее финансовые показатели представлены в таблице 1.

Таблица 1. Финансовые результаты «Аэрофлота» за 2022–2024 годы

Показатель	2022	2023	2024
Выручка, млрд руб.	413,3	612,2	856,8
Чистая прибыль, млрд руб.	-41,4	-1,03	55,0
Операционная прибыль, млрд руб.	-13,4	182,3	99,5
EBITDA, млрд руб.	112,9	318,4	214,1
Рентабельность EBITDA	27,3%	52,0%	25,0%
Операционные расходы, млрд руб.	426,7	429,9	745,5
Расходы на топливо, млрд руб.	Данных нет	219,2	303,9
Чистый долг, млрд руб.	503,6	630,3	597,6
Пассажиропоток, млн чел.	40,7	47,3	55,3

Источник: [официальные данные, опубликованные на сайте «Аэрофлота»].

Исходя из данных, представленных в таблице 1, компания демонстрирует стабильные финансовые показатели. Вместе с тем, операционные расходы выросли на 27,3%. Основными драйверами роста стали статьи, слабо поддающиеся быстрой оптимизации: авиатопливо (+38,6%) из-за роста объёмов и цен, обслуживание и ремонт самолётов (в 2,4 раза) в условиях необходимости поддержания воздушного парка, расходы на персонал (+28,9%). Чистый долг снизился, но остаётся на высоком уровне (около 600 млрд руб.).

На фоне стремительного роста расходов (особенно на топливо и ремонт) внедрение автоматизированной системы контроля стало необходимым решением для усиления управления оставшимися, более контролируемыми статьями затрат (логистика, административные расходы, закупки). Благодаря системе компании удалось не допустить ещё более быстрого роста общих операционных расходов, которые увеличились медленнее (27,3%), чем выручка (40%). В 2025 году руководство указывало на снижение темпов роста расходов на техническое обслуживание по сравнению с предыдущими кварталами.

Два десятилетия назад, для решения задач корпоративной отчётности, «Аэрофлот» стоял перед выбором. Существовавший на тот момент подход с использованием «Excel» перестал удовлетворять растущим потребностям в скорости и автоматизации при работе с большими массивами данных из разных источников. Руководство компании рассматривало альтернативы, но самостоятельная разработка движка была признана нецелесообразной, а доступные решения (такие как встроенный в «»Delphi QReport») не обеспечивали необходимой скорости формирования, гибкости экспорта и, что критически важно, простоты обновления шаблонов отчетов без перекомпиляции всего программного обеспечения.

Именно этот поиск оптимального инструмента привёл к началу долгосрочного партнёрства с компанией «Быстрые отчеты» и внедрению «FastReport». Уже два десятилетия «Аэрофлот» успешно решает задачи построения отчётности с помощью этого решения. Чаще всего используются два продукта: «FastReport VCL» для встраивания генератора отчетов во внутреннее служебное ПО и «МоиОтчеты Десктоп» для создания и автоматизации ежедневных рассылок. Их эффективность была доказана в кризисных ситуациях, таких как пандемия COVID-19, когда «FastReport VCL» позволил в срочном порядке генерировать до 500 файлов в минуту в двух разных форматах, а с помощью «МоиОтчеты Десктоп» за считанные дни были развернуты десяток автоматизированных отчетов для мониторинга ваучеров отмененных рейсов.

Такой практический результат, достигнутый в экстренных условиях, к демонстрирует надежность выбранной платформы. Стоит отметить, что на российском рынке представлен широкий спектр решений для автоматизации, каждое из которых ориентировано на свои задачи. Успешный двадцатилетний опыт «Аэрофлота» наглядно показывает, как правильный выбор специализированного инструмента под конкретные операционные и технологические потребности создает долгосрочную основу для эффективного управления данными.

На российском рынке также представлен широкий спектр решений для автоматизации бухгалтерии, каждое из которых ориентировано на свои бизнес-задачи. Выбор оптимального программного обеспечения зависит от масштаба компании, потребности в гибкости и уровня технологической оснащенности.

Если говорить о бухгалтерских программах в России, то невозможно не начать с «1С: Бухгалтерии». Это комплексное решение: оно не только ведёт финансы, но и помогает управлять продажами, логистическими процессами и даже персоналом. Фактически, это универ-

сальный инструмент, который можно адаптировать под бизнес любого масштаба. Основное преимущество программы кроется в возможности настройки под специфику компании, вплоть до подключения современных функций вроде ИИ для работы с документами. Правда, за такую гибкость приходится платить: без технических специалистов или консультантов здесь не обойтись.

Для малого бизнеса и ИП всё чаще выбирают облачные сервисы, например, «Контур.Эльбу». Их философия – максимальная простота. С ними может работать даже человек без бухгалтерского образования: система сама рассчитает налоги, сформирует отчётность, отправит её и напомнит о всех сроках. «Эльба» удобно связана с другими сервисами «Контура», такими как «Диадок» для электронного документооборота. В этой же нише популярен «СБИС» – он предлагает более широкий набор инструментов для автоматизации многих бизнес-процессов в одном окне и даже имеет бесплатный тариф для самых простых задач.

Наконец, для тех, кому нужно что-то совсем простое и недорогое, остаётся «Инфо-Предприятие». Ее легко освоить, и она покрывает все базовые потребности финансового учёта. Недостаток заключается в том, что она плохо масштабируется: если бизнес начнёт активно расти, её возможностей может быстро стать недостаточно.

Для наглядного сравнения возможностей автоматизации программы сведены в таблицу 2.

Таблица 2. Сравнение программ по критериям автоматизации.

Критерий	1С:Бухгалтерия	Контур.Эльба	СБИС	Инфо-Предприятие
Тип решения	Локальное / Облако	Облако	Облако	Локальное
Электронная отчетность и ЭДО	Да (1С-Отчетность, интеграция с Диадок и др.)	Да (в составе экосистемы Контур)	Да (встроено)	Нет (0)
Электронная подпись	Да (внешние сертификаты)	Да (интеграция)	Да (интеграция)	Нет (0)
ИИ и обработка документов	Партнеры (0.5)	Нет (0)	Нет (0)	Нет (0)
Роботизация процессов	Партнеры (0.5)	Нет (0)	Нет (0)	Нет (0)
Облачный архив	Партнеры (0.5)	Да (1)	Да (1)	Нет (0)
Автоматизация	Да (по подписке ИТС)	Да (автоматически)	Да (автоматически)	Нет (0)
Интеграции и API	Да (широкие)	Ограничены (0.5)	Да (внутри экосистемы)	Ограничены (0.5)
ИТОГ (из 10)	7.0	6.0	6.0	2.0

Источник: [составлено автором самостоятельно].

Для обеспечения объективности и наглядности сравнения возможностей различных решений используется единая балльная система. Она позволяет оценить не просто наличие или отсутствие функции, а уровень её интеграции и доступности для конечного пользователя.

1 балл присваивается в том случае, если необходимая функция является встроенной. Это означает, что пользователь может реализовать эту возможность напрямую, без привлечения сторонних исполнителей. Например, если в программе для учёта есть встроенный модуль подготовки отчётности в ПФР, она получает за это 1 балл.

0.5 балла ставится тогда, когда прямого встроенного решения от производителя нет, но существует официально сертифицированный партнёрский канал для его получения. Производитель подтверждает качество и совместимость этих решений, но их внедрение и поддержка требуют отдельного договора с партнёрской компанией.

0 баллов означает, что данная функция не поддерживается самой платформой, и производитель не афиширует или не имеет сертифицированных партнёрских решений для её реализации. Попытки внедрить такую функцию будут исключительно инициативой пользователя, сопряжённой с высокими рисками несовместимости и отсутствием технической поддержки.

На основании вышесказанного, можно подытожить, что решение о внедрении инновационных технологий, связанных с автоматизацией бухгалтерских процессов, требует проведения анализа внутренней и внешней деятельности компании перед выбором и покупкой программного обеспечения. Как отмечают Ф.М. Гиреева и Л.К. Точиева, важно четко определить необходимый функционал, спектр услуг и уровень технической поддержки [4, с. 97].

При выборе бухгалтерского программного обеспечения необходимо учитывать, что каждое решение уникально по своей архитектуре и представляет собой специфический баланс преимуществ и недостатков. Предпочтение следует отдавать продукту, который находится в состоянии постоянного развития, регулярно обновляется и ориентирован на оптимизацию и упрощение учётных процедур. Критически важным критерием является соответствие функциональности программы реальной сложности учёта конкретного предприятия. Системы на основе искусственного интеллекта способны обеспечивать высокую точность данных, однако их возможности ограничены: они не могут принимать решения в отсутствие релевантного исторического контекста. Следовательно, наиболее эффективной признаётся модель, сочетающая возможности автоматизации с экспертным контролем со стороны человека.

Особое внимание при оценке решения рекомендуется уделять команде поставщика, в первую очередь – квалификации и опыту её руководства. Репутация разработчиков является косвенным, но важным показателем качества как самого продукта, так и будущего сопровождения. Наиболее надёжным методом проверки является тестирование программного обеспечения в реальных условиях. Если пробный доступ недоступен, целесообразно обратиться к анализу независимых пользовательских отзывов или получить рекомендации от деловых партнёров, уже использующих данную систему.

Еще одним требованием к автоматизированному учёту является гарантия точности и правильности данных. Несмотря на то, что программное обеспечение исключает ошибки, вызванные человеческим фактором, не все системы обеспечивают одинаково высокий уровень надёжности. Достоверная отчётность, доступная в удобных форматах и в любой момент времени, составляет основу для принятия обоснованных управленческих решений, особенно в кризисных или стратегических ситуациях. При этом важно понимать, что за любой, даже самой совершенной системой, стоит команда разработчиков и специалистов, которые её обслуживают, развивают и корректируют. Качество их работы напрямую определяет эффективность и безопасность всего учётного процесса.

Подводя итоги, инновационные технологии стали внедряться в финансовую деятельность компаний достаточно давно. Исторически отправной точкой стали такие технологии, как EDI и электронная подпись, которые заложили основу безбумажного документооборота, устранив необходимость ручного ввода.

Современный этап характеризуется переходом к интеллектуальной автоматизации, где ключевую роль играют искусственный интеллект (ИИ) и роботизированная автоматизация процессов (РАП). ИИ берёт на выполнение рутинных задач (классификацию документов, проверку счетов и прогнозирование), а RPA точно исполняет заданные сценарии, например, обработку платежей. Однако эти технологии не заменяют, а усиливают человеческий потенциал.

В рамках исследования была проанализирована деятельность «Аэрофлота». Стремительный рост операционных расходов, особенно по слабоконтролируемым статьям (авиатопливо, ремонт), сделал внедрение автоматизированной системы контроля стратегической необходимостью. Для этого были внедрены FastReport VCL и «МоиОтчеты Десктоп», что позволило эффективно реагировать на кризисные ситуации, как это было во время пандемии.

На российском рынке представлен широкий спектр решений, каждое из которых отвечает потребностям бизнеса разного масштаба и зрелости. Универсальные платформы вроде «1С: Бухгалтерии» предлагают глубокую настраиваемость для комплексной автоматизации крупных компаний, тогда как облачные сервисы («Контур.Эльба», «СБИС») делают упор на доступность и простоту для малого бизнеса и ИП. Выбор конкретного инструмента должен основываться на чётких критериях, таких как наличие встроенных функций, возможность интеграции через партнёров или полное отсутствие поддержки необходимого функционала, что наглядно демонстрируется сравнительным анализом.

Литература

1. Аверкиева А.А. Обзор систем роботизации документооборота в условиях импортозамещения // Успехи в химии и химической технологии. – 2022. – Т. 36, № 11 (260). – С. 6–7.
2. Агибалова В.Г. Искусственный интеллект в делопроизводстве: теоретические и практические аспекты цифровизации // Современные технологии управления. – 2024. – № 4 (108). – С. 7–18.
3. Аннин А.Г. Электронная подпись: понятие и практика применения // Аграрное и земельное право. – 2020. – № 8 (188). – С. 159–163.
4. Гиреева Ф. М., Точиева Л.К. Информационные технологии в бухгалтерском учете // Символ науки. – 2023. – № 12. – С. 95–96.
5. Гончаров Е.И. Проблемы применения цифровой подписи в электронном документообороте России // Северо-Кавказский юридический вестник. – 2020. – № 2. – С. 97–103.

6. Ковалева Н.Н. Проблемы и перспективы использования искусственного интеллекта в системах электронного документооборота // Вестник Воронежского государственного университета. – 2023. – № 4 (55). – С. 87–92.

7. Левченкова А. А. О современных трендах в области автоматизации документооборота // Парадигма. – 2025. – № 4–2. – С. 15–20.

8. Мажей Я. В., Бежик А.А. Теоретические аспекты Electronic Data Interchange назначение и применение // Столыпинский вестник. – 2022. – Т. 4, № 9. – С. 5032–5039.

9. Слесарева В.Ю. Электронный документооборот как разновидность реализации процесса обмена информацией // Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2012. – № 4. – С. 172–177.

10. Соколовская А.Е. Современные технологии автоматизации документооборота в организации // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2020. – Т. 2. – С. 780–783.

11. Ткаченко А.И. Роботизированная автоматизация процессов: ответы на актуальные вопросы // Московский экономический журнал. – 2022. – № 1. – С. 543–550.

12. Чапаев Н.М. Место и роль искусственного интеллекта в развитии электронного документооборота // Индустриальная экономика. – 2023. – № S1. – С. 155–159.

13. Makwana S. Transforming Accounting & Finance through AI: A Case Study on Google's Intelligent Financial Systems // SSRN Electronic Journal. – 2025. – URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5285453 (Date of access: 25.01.2026).

THE USE OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES FOR AUTOMATING THE COST CONTROL PROCESS IN MODERN COMPANIES

Fang Chenxi, Chernysheva Yu.G.
Rostov State University of Economics

The article is devoted to the analysis of the specifics of the use of information technologies in the framework of the introduction of automated cost control systems. Various technological solutions are considered, such as artificial intelligence, robotic process automation, blockchain, etc. Special attention is paid to the practical benefits of their implementation, in particular, improving the accuracy of budget planning, reducing operational costs, minimizing the occurrence of human errors and strengthening control functions to prevent financial irregularities within enterprises. A specific case of an enterprise that seeks to improve its own financial activities is considered. Based on the analysis, conclusions were drawn about the effectiveness of applying innovative technologies in practice. The author also analyzed solutions presented on the market that seek to facilitate accounting processes: for example, 1C: Accounting", "Contour.Elba" and others. Recommendations are presented that will allow companies to achieve efficiency in the implementation of innovative technologies in the activities of accounting departments.

Keywords: innovative technologies, artificial intelligence, robotic process automation, blockchain, control automation, cost management, financial analytics, cost efficiency.

References

1. Averkieva A.A. Review of document management robotization systems in the context of import substitution // Advances in chemistry and chemical technology. – 2022. – Vol. 36, No. 11 (260). – Pp. 6–7.

2. Agibalova V.G. Artificial intelligence in office work: theoretical and practical aspects of digitalization // Modern management technologies. – 2024. – No. 4 (108). – Pp. 7–18.

3. Annin A.G. Electronic signature: concept and practice of application // Agrarian and land law. – 2020. – No. 8 (188). – Pp. 159–163.

4. Gireeva F.M., Tochieva L.K. Information technology in accounting // Symbol of science. – 2023. – No. 12. – P. 95–96.

5. Goncharov E.I. Problems of Applying Digital Signatures in Electronic Document Management in Russia // North Caucasian Legal Bulletin. – 2020. – No. 2. – P. 97–103.

6. Kovaleva N.N. Problems and Prospects of Using Artificial Intelligence in Electronic Document Management Systems // Bulletin of Voronezh State University. – 2023. – No. 4 (55). – P. 87–92.

7. Levchenkova A.A. On Modern Trends in Document Management Automation // Paradigm. – 2025. – No. 4–2. – P. 15–20.

8. Mazhey Ya. V., Bezhik A.A. Theoretical aspects of Electronic Data Interchange purpose and application // Stolypin Bulletin. – 2022. – Vol. 4, No. 9. – Pp. 5032–5039.

9. Slesareva V. Yu. Electronic document management as a type of implementation of the information exchange process // Bulletin of the Moscow University of Finance and Law. – 2012. – No. 4. – Pp. 172–177.

10. Sokolovskaya A.E. Modern technologies for automation of document flow in an organization // Actual problems of aviation and cosmonautics. – 2020. – Vol. 2. – Pp. 780–783.

11. Tkachenko A.I. Robotic automation of processes: answers to topical issues // Moscow Economic Journal. – 2022. – No. 1. – P. 543–550.

12. Chapaev N.M. The Place and Role of Artificial Intelligence in the Development of Electronic Document Management // Industrial Economy. – 2023. – No. S1. – P. 155–159.

13. Makwana S. Transforming Accounting & Finance through AI: A Case Study on Google's Intelligent Financial Systems // SSRN Electronic Journal. – 2025. – URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5285453 (Date of access: 25.01.2026).