

Учредитель:
ООО «Русайнс»

Свидетельство
о регистрации СМИ
ПИ № ФС77-86677 от 26.01.2024 г.
ISSN 2306-5001

Адрес редакции:
117218, Москва,
ул. Кедрова, д. 14, корп. 2
E-mail: ed-russia@list.ru
Сайт: <https://ed-russia.ru/>

Журнал входит в Перечень ВАК ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание ученой степени

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

Афанасьев Михаил Юрьевич, д-р экон. наук, проф., заведующий лабораторией прикладной эконометрики, ЦЭМИ РАН;
Афанасьев Антон Александрович, д-р экон. наук, проф., ведущий научный сотрудник лаборатории социального моделирования, ЦЭМИ РАН;
Брижак Ольга Валентиновна, д-р экон. наук, доц., проф. Департамента экономической теории, Финансовый университет при Правительстве РФ;
Валинурова Лилия Сабиховна, д-р экон. наук, проф., зав. кафедры инновационной экономики, Уфимский университет науки и технологий;
Васильева Елена Викторовна, д-р экон. наук, проф., заведующий кафедрой бизнес-информатики, Финансовый университет при Правительстве РФ;
Глинский Владимир Васильевич, д-р экон. наук, проф. кафедры статистики, Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ»;
Колесников Андрей Викторович, д-р экон. наук, проф., чл.-корр. РАН, проф. Департамента бизнес-информатики, Финансовый университет при Правительстве РФ;
Коровин Дмитрий Игоревич, д-р экон. наук, проф., проф. Департамента анализа данных и машинного обучения, Финансовый университет при Правительстве РФ;
Криничанский Константин Владимирович, д-р экон. наук, проф. Департамент финансовых рынков и финансового инжиниринга, Финансовый университет при Правительстве РФ;
Ларионова Ирина Владимировна, д-р экон. наук, проф., Департамент финансовых рынков и финансового инжиниринга, Финансовый университет при Правительстве РФ;
Липски Станислав Анджеевич, д-р экон. наук, проф., зав. кафедрой земельного права, Государственный университет по землеустройству;
Мазур Наталья Зиновьевна, д-р экон. наук, проф., профессор кафедры инновационной экономики, Уфимский университет науки и технологий;
Никишкин Валерий Викторович, д-р экон. наук, проф., заведующий учебно-научной лабораторией профессиональной подготовки работников образовательных организаций, РЭУ им. Г.В. Плеханова;
Носова Светлана Сергеевна, д-р экон. наук, проф., НИЯУ МИФИ;
Папаскири Тимур Валикович, д-р экон. наук, проф., врио ректора, Государственный университет по землеустройству;
Погорлецкий Александр Игоревич, д-р экон. наук, проф. кафедры мировой экономики, Санкт-Петербургский государственный университет;
Попова Елена Владимировна, д-р экон. наук, проф., проф. кафедры теории менеджмента и бизнес-технологий, РЭУ им. Г.В. Плеханова;
Сильвестров Сергей Николаевич, д-р экон. наук, проф., засл. экономист РФ, Департамент мировой экономики и мировых финансов, Финансовый университет;
Соловьев Владимир Игоревич, д-р экон. наук, проф., заведующий кафедрой "Прикладной искусственный интеллект", МТУСИ;
Тургель Ирина Дмитриевна, д-р экон. наук, проф., зам.директора по науке Высшей школы экономики и менеджмента, УрФУ им. первого Президента России Б.Н. Ельцина

Главный редактор:

Соколинская Наталия Эвальдовна, канд. экон. наук, проф., проф. кафедры банковского дела и монетарного регулирования, Финансовый университет при Правительстве РФ

Отпечатано в типографии

ООО «Русайнс», 117218, Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2
Подписано в печать: 30.03.2026 Цена свободная Тираж 300 экз.
Формат: А4

Все материалы, публикуемые в журнале,
подлежат внутреннему и внешнему рецензированию

ТЕОРИЯ И ИСТОРИЯ ЭКОНОМИКИ

Теоретико-методологические подходы к исследованию сущности туризма и его роль в экономике страны. Белоногова Е.В., Суслова Ю.Ю., Волошин А.В., Коновалова М.Е., Жиронкин С.А.	6
Методологический тупик мейнстрима и вызовы цифровой трансформации экономики. Глушак Н.В.	12
Формирование ландшафта институциональных эффектов в экономике России от изменения масштабов «нестандартных форм занятости». Сибирская Е.В., Овешникова Л.В., Сибирский А.С., Смоленцев Е.В.	19
Сравнительный анализ когнитивных подходов к мониторингу доходов и расходов в России и Китае: институциональные условия и стратегические цели. Фан Чэньси.	25

МИРОВОЙ ОПЫТ

Торговля между Китаем и ЕС и транзитные перевозки грузов по территории ЕАЭС. Арутюнян Давид О.	30
Исследование модели развития устойчивой цифровой горнодобывающей промышленности в Китае. Ван Минцю, Самусева Т.В.	35
Исследование модели сотрудничества между китайскими индустриальными парками в Таджикистане и специальными экономическими зонами Таджикистана. Го Хуэй, Ли Цзячэн.	39
Индустриальный разрыв российской автомобильной промышленности после 2022 года: эмпирическая оценка в рамках парадигмы «летающих гусей». Киселев Д.В., Навроцкая Н.А.	44
Стратегия экономической безопасности Китая: логическая эволюция и пути трансформации. Лю Сюнь.	50
Дипломатические традиции и их влияние на внешнюю политику России. Со Линфэн.	56
Перспективные направления экономического сотрудничества России и Турции в условиях трансформации мировой экономики. Ахмедзаде Фарид Ф.	61
Интеграция российских маркетплейсов в систему международных экономических связей: модель, инструментов и приоритеты внешнеэкономической политики. Шлычков Р.В.	66

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ. МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ

Проектная деятельность как объект управления. Александрова О.Б., Сорокина А.В.	73
Проблемы оценки эффективности маркетинговых технологий в компаниях информационной безопасности. Асоян А.А.	77
Типология внутреннего предпринимательства: от работы с идеями к трансформационной практике. Батрименко А.В., Каширин А.И.	81
Зарубежный опыт прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли. Бессарабов В.О., Пундик М.А.	87
Разработка многоуровневой модели принятия решений о внедрении маркетинговых инновационных инструментов в условиях цифровой трансформации. Бессарабова А.А.	92
Перспективы использования таргетированной рекламы в профорientационной работе университета. Бирюков А.Н., Анциферова Е.А.	98
Построение концептуальной модели предприятия агропромышленного комплекса на принципах циркулярной экономики и маркетинга партнерских отношений. Ботнарюк М.В., Классовская М.И.	101
Семантическая интероперабельность и качество данных как фактор влияния справочников и общих данных на производительность межведомственных процессов. Буранов Н.В.	107
Экономические эффекты инструментов эмоционального маркетинга в потребительском секторе. Жданова О.С.	113
Управление рисками в транспортно-логистических системах: систематизация угроз и методы их минимизации. Карпова Н.П.	121
Стратегическая трансформация организации: концептуальная пятилетняя модель перехода от операционного к стратегическому управлению. Коршиков Н.С.	127
Инвестиционная политика организации в условиях структурной трансформации экономики. Попова Е.В.	134

Трансформация моделей управления организацией в условиях цифровой экономики. Попова Е.В., Соболев В.В.	138
Роль перевода терминов традиционной китайской медицины в формировании русскоязычного рынка медицинских услуг. Сунь Лили.	141
Маркетинговое исследование: что выбирают потребители Самарской области. Тойменцева И.А., Карсунцева О.В., Чичкина В.Д., Денисова О.Н., Гусева Н.В.	147
Трансформация корпоративной социальной ответственности в ESG -результаты крупного бизнеса (на примере Дальневосточных компаний). Тумилевич Е.Н.	153
Механизмы обеспечения доверия к системам искусственного интеллекта в корпоративном управлении: верификация, валидация и контроль моделей. Цветков К.В.	160
Управление цифровыми коммуникациями как фактор продвижения и формирования репутации компании в условиях цифровой трансформации. Шевелев К.С., Шарапов О.А.	171

ЭКОНОМИКА ОТРАСЛЕЙ И РЕГИОНОВ. ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Трансформация взаимодействия государства и бизнеса в цифровой среде. Алисултанов В.С.	176
Высшее образование как институт ценностной социализации и региональной интеграции студентов: к обоснованию механизмов государственного регулирования социального партнерства. Амеликина О.В., Карпович Ю.В.	180
Финансовые ресурсы в обеспечении конкурентоспособности инновационной экономики. Андреев О.С.	186
Институциональные детерминанты устойчивого развития монопрофильных муниципальных образований. Антипин И.А., Чашина Е.П., Шишкина Е.А.	192
Модель взаимодействия государства и бизнеса при реализации инновационных проектов и программ на основе использования сквозных технологий. Безпалов В.В., Никитская Е.Ф., Ефимова М.В.	199
Исследование "пересечения" LegalTech и электронного правительства: модель правоприменения, правовой и системно-действующий подходы к разработке регуляторной стратегии. Веретехина С.В., Буряченко А.А., Карпов Е.С.	207
Совершенствование регулирования социально-трудовых конфликтов на основе цифровых и интеллектуальных технологий в системе социального партнерства. Гусов А.З., Осокин А.В.	214
Цифровое включение уязвимых групп населения в экосистему государственных и муниципальных услуг как инструмент клиентоцентричного государственного и муниципального управления. Сысова Е.Л., Евлампиева Е.В., Ким О.Л.	222
Приоритеты, механизмы и перспективы транспортно-логистической интеграции России и Беларуси в рамках союзного государства. Беляев В.В., Егорушкина Т.Н., Серегина О.А.	227
Институты развития в современной российской экономике: теоретико-экономическая сущность и типология. Зубкова С.В., Коваленко А.Н.	232
Влияние креативных индустрий на развитие региона. Калабкина И.М., Абдулвагабова С.А., Гончаренко Т.В., Канторов Н.Ю.	237
Бережливое управление в сфере услуг как основа повышения качества обслуживания. Кальчук А.Ю.	241
Инвестиционное сотрудничество Китая и Пакистана. Карпенко А.В.	251
Технологический суверенитет и стратегические приоритеты металлургических корпораций России: сценарии достижения самодостаточности к 2035 году. Ковтун М.Ю.	254
Влияние индустрии 4.0 на занятость и компетенции работников атомной отрасли в региональном разрезе. Кожина В.О., Сюзева О.В., Лавров М.Н.	260
Привлекательность занятости в производственном секторе как необходимое условие формирования суверенной модели рынка труда. Кулькова И.А., Рыжикова М.И.	266
Влияние цифровых платформ и участие фермеров: микрооснова формирования бизнес-моделей сбыта сельскохозяйственной продукции в эпоху цифровой трансформации. Ли Хэнлун.	270

Пространственная перестройка российской экономики: новые региональные полюса роста на стыке промышленности, логистики и цифровых сервисов. Мингалев Ж.А., Осатюк В.И., Коваленко Н.В., Проскурина Н.В.	275
От теорий инновационного развития к цифровым инновациям в сфере туризма. Нечушкина Е.А., Сулова Ю.Ю., Волошин А.В., Кузьмина О.Ю., Жиронкин С.А.	280
Современные подходы и инструменты достижения устойчивого развития территорий присутствия на основе взаимодействия власти и бизнеса. Николаева А.С.	285
Методические подходы к стимулированию проектов по освоению ресурсов угольного метана. Пармузин П.Н.	290
Механизмы государственно-частного партнерства в промышленных кластерах приграничных регионов России: инструмент интеграции в производственные цепочки стран БРИКС++. Регент Т.М.	296
Концепция комплексной информационно-обеспечительной системы и роль её функциональных блоков в управлении бизнес-процессами в компаниях с государственным участием. Рогоуленко Т.М., Магомедов М.Д., Мацуляк И.Д., Бодяко А.В.	302
Оценка качества функционирования информационно-аналитической учётно-контрольной системы в крупных инжиниринговых компаниях с государственным участием. Бодяко А.В., Рогоуленко Т.М., Горлов В.В., Пономарева С.В.	308
Блокчейн и государственно-частное партнерство как перспективное направление промышленной политики в электроэнергетике для управления задолженностью на оптовом энергорынке. Святлов А.А., Колибаба В.И.	315
Особенности экономического развития металлургических компаний России. Юдин В.В., Сидорова Е.Ю.	321
Совершенствование существующих и создание новых механизмов инвестиционного обеспечения инновационной деятельности. Сероштан М.В., Скибин А.А.	328
Институт административно-правового регулирования миграции в системе обеспечения национальной безопасности России. Степенко А.В.	331
Проблемы и противоречия государственного управления преференциальными режимами: логико-содержательный анализ. Татарников А.А.	334
Технологическое лидерство и технологический суверенитет: сравнительный анализ отечественных и зарубежных концепций. Ткачева Д.С.	338
Будущее розничной торговли: ключевые тренды и перспективы развития. Тойменцева И.А., Евтодиева Т.Е., Карсунцева О.В., Чичкина В.Д.	344
Методика внедрения интеллектуального цифрового двойника организации сферы ИТ-услуг на основе оценки цифровой зрелости. Чуваев В.В., Ключкина Д.В.	349
Проблемы и перспективы медиаобразования в России. Ширяева-Бакшевникова В.Н.	354

Национальные проекты и их роль в современном российском образовании. Бородин М.А., Царева Г.Р., Фокина Е.С., Доржу М.С.	358

ФИНАНСЫ. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ. СТРАХОВАНИЕ

Влияние налогообложения на esg-инвестиции. Безрукова А.А.	362
Трансформация структуры денежной массы и формирование источников «длинных денег» в российской экономике: проблемы и перспективы. Дьячук М.В.	365
Дискуссионные вопросы рыночной основы развития ипотечного кредитования в современной России. Зубкова С.В., Дюбанов М.Е.	369
Институциональная эволюция центральных банков: от исторических прообразов к современным вызовам денежно-кредитной политики и экономического роста. Лисица А.В., Чувилин Д.В.	373
Структура и динамика налоговых доходов федерального бюджета Российской Федерации. Лойченко С.П.	379
Казначейское обслуживание и исполнение бюджетов в Российской Федерации: современные подходы и функциональные особенности. Лойченко С.П.	382
Методика оценки эффективности проведения футбольных соревнований с учетом рисков составляющей для повышения финансовой устойчивости субъектов футбола. Панфилова О.В., Одинцов В.А.	384
Управление изменениями в мультисервисных цифровых и финансовых экосистемах в условиях новых мирохозяйственных связей. Розенберг Д.С., Сахчинская Н.С., Платонова Е.Д., Хусаинов Р.К., Грабоздин Ю.П.	389
Матрица финансовых стратегий российских корпоративных НКО: от показателей к типологии. Савельев В.О.	395
Разработка адаптивной модели управления оборотным капиталом в условиях экономической волатильности. Спиридонов Е.Э.	403
Влияние когнитивных технологий на эффективность финансового посредничества в России. Титов В.Е.	410

МАТЕМАТИЧЕСКОЕ, СТАТИСТИЧЕСКОЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ

Применение эконометрических моделей для оптимизации маркетингового бюджета аутсорсинговых компаний. Дубинский М.С., Хремучков А.А., Лапшов И.А., Магницкая П.А.	414
Экономико-математический анализ факторов трудоустройства выпускников на региональном рынке труда. Романова Ю.С., Пастухова Е.В.	419
Прогнозирование численности населения Китая на основе метода машинного обучения. Фэн Шидэ	424

Contents

THEORY AND HISTORY OF ECONOMY

Theoretical and methodological approaches to studying the nature of tourism and its role in the national economy. Belonogova E.V., Suslova Yu.Yu., Voloshin A.V., Konovalova M.E., Zhironkin S.A.	6
The methodological impasse of the mainstream and the challenges of digital economic transformation. Glushak N.V.	12
Formation of the landscape of institutional effects in the Russian economy from changes in the scale of "non-standard forms of employment." Sibirskaya E.V., Oveshnikova L.V., Sibirsky A.S., Smolentsev E.V.	19
Comparative analysis of cognitive approaches to monitoring income and expenditure in Russia and China: institutional conditions and strategic goals. Fan Chenxi	25

GLOBAL EXPERIENCE

Trade between China and the EU and transit cargo transportation through the EAEU. Arutyunyan, David O.	30
A Study of the Development Model of a Sustainable Digital Mining Industry in China. Wang Mingqiu, Samuseva, T.V.	35
A Study of the Model of Cooperation between Chinese Industrial Parks in Tajikistan and Special Economic Zones of Tajikistan. Guo Hui, Li Jiacheng	39
The Industrial Gap in the Russian Automotive Industry after 2022: An Empirical Assessment within the "Flying Geese" Paradigm. Kiselev, D.V., Navrotskaya, N.A.	44
China's Economic Security Strategy: Logical Evolution and Paths of Transformation. Liu Xun	50
Diplomatic Traditions and Their Influence on Russia's Foreign Policy. So Linfeng	56
Promising Areas of Economic Cooperation between Russia and Turkey in the Context of Global Economic Transformation Ahmedzade, Farid F.	61
Integration of Russian Marketplaces into the System of International Economic Relations: Model, Instruments, and Priorities of Foreign Economic Policy. Shlychkov, R.V.	66

MANAGEMENT THEORY. MANAGEMENT. MARKETING

Project Activity as a Management Object. Aleksandrova, O.B., Sorokina, A.V.	73
Challenges in Assessing the Effectiveness of Marketing Technologies in Information Security Companies. Asoyan, A.A.	77
Typology of Intrapreneurship: From Working with Ideas to Transformational Practice. Batrimenko, A.V., Kashirin, A.I.	81
International Experience in Forecasting Business Processes in Retail Enterprises. Bessarabov, V.O., Pundik, M.A.	87
Development of a Multilevel Decision-Making Model for the Implementation of Innovative Marketing Tools in the Context of Digital Transformation. Bessarabova, A.A.	92
Prospects for Using Targeted Advertising in University Career Guidance. Biryukov, A.N., Antsiferova, E.A.	98
Construction of a Conceptual Model of an Agro-Industrial Enterprise Based on the Principles of Circular Economy and Partnership Marketing. Botnaryuk M.V., Klassovskaya M.I.	101
Semantic Interoperability and Data Quality as a Factor in the Influence of Directories and Shared Data on the Performance of Interdepartmental Processes. Buranov N.V.	107
Economic Effects of Emotional Marketing Tools in the Consumer Sector. Zhdanova O.S.	113
Risk Management in Transport and Logistics Systems: Systematization of Threats and Methods for Minimizing Them. Karpova N.P.	121
Strategic Transformation of an Organization: A Conceptual Five-Year Model for the Transition from Operational to Strategic Management. Korshikov N.S.	127
Investment Policy of an Organization in the Context of Structural Transformation of the Economy. Popova E.V.	134
Transformation of Organization Management Models in the Digital Economy. Popova E.V., Sobolev V.V.	138
The Role of Translation of Traditional Chinese Medicine Terms in Shaping the Russian-Language Medical Services Market. Sun Lili	141

Marketing Research: What Consumers Choose in the Samara Region. Toymentseva I.A., Karsuntseva O.V., Chichkina V.D., Denisova O.N., Guseva N.V.	147
Transformation of Corporate Social Responsibility into ESG: Results of Large Businesses (using Far Eastern Companies as an Example). Tumilevich E.N.	153
Mechanisms for Ensuring Trust in Artificial Intelligence Systems in Corporate Governance: Verification, Validation, and Model Control. Tsvetkov K.V.	160
Digital Communications Management as a Factor in Promoting and Building a Company's Reputation in the Context of Digital Transformation. Shevelev K.S., Sharapov O.A.	171

ECONOMY OF INDUSTRIES AND REGIONS. PUBLIC AND MUNICIPAL GOVERNANCE

Transformation of Government-Business Interaction in the Digital Environment. Alisultanov V.S.	176
Higher Education as an Institution of Value Socialization and Regional Integration of Students: Toward a Substantiation of Mechanisms for Government Regulation of Social Partnership. Amelkina O.V., Karpovich Yu.V.	180
Financial Resources in Ensuring the Competitiveness of an Innovative Economy. Andreev O.S. 1	86
Institutional Determinants of Sustainable Development of Single-Industry Municipalities. Antipin I.A., Chashchina E.P., Shishkina E.A.	192
A Model of Government-Business Interaction in the Implementation of Innovative Projects and Programs Based on the Use of End-to-End Technologies. Bezpalov V.V., Nikitskaya E.F., Efimova M.V.	199
A Study of the "Intersection" of LegalTech and E-Government: A Model of Law Enforcement, Legal, and Systemic - current approaches to developing a regulatory strategy. Veretekhina S.V., Buryachenko A.A., Karpov E.S.	207
Improving the Regulation of Social and Labor Conflicts Based on Digital and Intelligent Technologies in the Social Partnership System. Gusov A.Z., Osokin A.V.	214
Digital Inclusion of Vulnerable Groups in the Ecosystem of Public and Municipal Services as a Tool for Client-Centered Public and Municipal Governance. Sysova E.L., Evlampieva E.V., Kim O.L.	222
Priorities, Mechanisms, and Prospects for Transport and Logistics Integration of Russia and Belarus within the Union State. Belyaev V.V., Egorushkina T.N., Seregina O.A.	227
Development Institutions in the Modern Russian Economy: Theoretical and Economic Essence and Typology. Zubkova S.V., Kovalenko A.N.	232
The Impact of Creative Industries on Regional Development. Kalabkina I.M., Abdulvagabova S.A., Goncharenko T.V., Kantorov N.Yu.	237
Lean Management in the Service Sector as a Basis for Improving Service Quality. Kalchuk A.Yu.	241
Investment Cooperation between China and Pakistan. Karpenko A.V.	251
Technological Sovereignty and Strategic Priorities of Russian Metallurgical Corporations: Scenarios for Achieving Self-Sufficiency by 2035. Kovtun M.Yu.	254
The Impact of Industry 4.0 on Employment and Competencies of Nuclear Industry Workers by Region. Kozhina V.O., Syuzeva O.V., Lavrov M.N.	260
The Attractiveness of Employment in the Manufacturing Sector as a Necessary Condition for the Formation of a Sovereign Labor Market Model. Kulkova I.A., Ryzhikova M.I.	266
The Impact of Digital Platforms and Farmer Participation: A Micro-Foundation for the Formation of Agricultural Marketing Business Models in the Era of Digital Transformation. Li Henglong.	270
Spatial Restructuring of the Russian Economy: New Regional Growth Poles at the Intersection of Industry, Logistics, and Digital Services. Mingaleva Zh.A., Osatyuk V.I., Kovalenko N.V., Proskurina N.V.	275

From Innovative Development Theories to Digital Innovations in Tourism. Nechushkina E.A., Suslova Yu.Yu., Voloshin A.V., Kuzmina O.Yu., Zhironkin S.A.	280
Modern Approaches and Tools for Achieving Sustainable Development in Regions of Operations Based on Government-Business Interaction. Nikolaeva A.S.	285
Methodological Approaches to Stimulating Coalbed Methane Resource Development Projects. Parmuzin P.N.	290
Public-Private Partnership Mechanisms in Industrial Clusters of Russia's Border Regions: A Tool for Integration into BRICS++ Production Chains. Regent T.M.	296
The Concept of an Integrated Information Support System and the Role of Its Functional Blocks in Business Process Management in Companies with State Participation. Rogulenko T.M., Magomedov M.D., Matskulyak I.D., Bodyako A.V.	302
Assessing the Performance of an Information, Analytical, Accounting, and Control System in Large Engineering Companies with State Participation. Bodyako A.V., Rogulenko T.M., Gorlov V.V., Ponomareva S.V.	308
Blockchain and Public-Private Partnership as a Promising Direction of Industrial Policy in the Electric Power Industry for Debt Management in the Wholesale Energy Market. Svyatov A.A., Kolibaba V.I.	315
Characteristics of the Economic Development of Metallurgical Companies in Russia. Yudin, V.V., Sidorova, E.Yu.	321
Improving Existing and Creating New Mechanisms for Investment Support for Innovative Activity. Seroshtan, M.V., Skibin, A.A.	328
The Institute of Administrative and Legal Regulation of Migration in the Russian National Security System. Stepenko, A.V.	331
Problems and Contradictions in Public Administration of Preferential Regimes: A Logical and Substantive Analysis. Tatarnikov, A.A.	334
Technological Leadership and Technological Sovereignty: A Comparative Analysis of Domestic and Foreign Concepts. Tkacheva, D.S.	338
The Future of Retail: Key Trends and Development Prospects. Toymontseva, I.A., Evtodieva, T.E., Karsuntseva, O.V., Chichkina, V.D.	344
Methodology for Implementing an Intelligent Digital Twin of an IT Services Organization Based on Digital Maturity Assessment. V.V. Chuvaev, D.V. Klyukina.	349
Problems and Prospects of Media Education in Russia. V.N. Shiryayeva-Bakshevnikova.	354

National Projects and Their Role in Modern Russian Education. M.A. Borodina, G.R. Tsareva, E.S. Fokina, M.S. Dorzhu.	358

FINANCE. TAXATION. INSURANCE

The Impact of Taxation on ESG Investments. A.A. Bezrukova.	362
Transformation of the Money Supply Structure and the Formation of "Long-Term Money" Sources in the Russian Economy: Problems and Prospects. M.V. Dyachuk.	365
Controversial Issues of the Market Basis for the Development of Mortgage Lending in Modern Russia. S.V. Zubkova, M.E. Dyubanov.	369
Institutional Evolution of Central Banks: From Historical Prototypes to Contemporary Challenges of Monetary Policy and Economic Growth. Lisitsa A.V., Chuvilin D.V.	373
Structure and Dynamics of Tax Revenues of the Federal Budget of the Russian Federation. Loichenko S.P.	379
Treasury Services and Budget Execution in the Russian Federation: Modern approaches and functional features. Loychenko S.P.	382
Methodology for assessing the effectiveness of football competitions taking into account the risk component to improve the financial stability of football entities. Panfilova O.V., Odintsov V.A.	384
Change management in multiservice digital and financial ecosystems in the context of new global economic relations. Rosenberg D.S., Sakhchinskaya N.S., Platonova E.D., Khusainov R.K., Grabozdin Yu.P.	389
Matrix of financial strategies of Russian corporate NPOs: from indicators to typology. Savelyev V.O.	395
Development of an adaptive working capital management model in the context of economic volatility. Spiridonov E.E.	403
The impact of cognitive technologies on the efficiency of financial intermediation in Russia. Titov V.E.	410

MATHEMATICAL, STATISTICAL, AND INSTRUMENTAL MODELING

Application of Econometric Models to Optimize the Marketing Budget of Outsourcing Companies. Dubinsky, M.S., Khremuchkov, A.A., Lapshov, I.A., Magnitskaya, P.A.	414
Economic and Mathematical Analysis of Factors Affecting Graduate Employment in the Regional Labor Market. Romanova, Yu.S., Pastukhova, E.V.	419
Population Forecasting in China Using Machine Learning. Feng Shide	424

Теоретико-методологические подходы к исследованию сущности туризма и его роль в экономике страны

Белоногова Екатерина Васильевна

ответственный автор, кандидат экономических наук, доцент кафедры торгового дела и маркетинга, Институт торговли и сферы услуг, Сибирский федеральный университет (СФУ), ebelonogova@sfu-kras.ru

Суслова Юлия Юрьевна

доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой торгового дела и маркетинга, директор Института торговли и сферы услуг, Сибирский федеральный университет (СФУ),

Волошин Андрей Владимирович

доктор экономических наук, профессор кафедры торгового дела и маркетинга, Институт торговли и сферы услуг, Сибирский федеральный университет (СФУ), avvoloshin@sfu-kras.ru,

Коновалова Мария Евгеньевна

Доктор экономических наук, профессор, директор института национальной и мировой экономики, Самарский государственный экономический университет, mkonoval@mail.ru,

Жиронкин Сергей Александрович

доктор экономических наук, профессор, зам. директора по научной деятельности, Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, zhironkin@inbox.ru

В статье рассматриваются теоретико-методологические подходы к определению сущности понятия «туризм». Проведен анализ трудов отечественных и зарубежных ученых, а также положений международных и российских нормативно-правовых актов, что позволило выделить системный, воспроизводственный, функциональный и статистический подходы к трактовке туризма. Особое внимание уделено системно-воспроизводственному подходу, на основе которого автором предлагается уточненное определение туризма как совокупности социально-экономических отношений. В статье представлен анализ современного состояния сферы туризма Российской Федерации за период 2014–2024 гг., включая динамику объема услуг, числа въездных и выездных поездок, а также вклад туризма в ВВП страны. Результаты анализа свидетельствуют о восстановлении отрасли после пандемийного спада и структурных сдвигах в пользу внутреннего туризма.

Ключевые слова: туризм, системно-воспроизводственный подход, экономика туризма, туристский поток, внутренний туризм.

Введение

На современном этапе развития сфера туризма занимает одно из центральных мест в системе экономических отношений, формирует социокультурную среду, решает проблемы занятости, увеличивает среднедушевые доходы и повышает качество жизни населения, что способствует устойчивому развитию регионов и страны в целом.

Экономическая природа термина «туризм» отражена в трудах отечественных и зарубежных ученых Азара В.И., Александровой А.Ю., Богданова Е.А., Браймера Р.А., Веденина Ю.А., Гварлиани Т.Е., Герасименко В.Г., Джафари Дж., Зорина И.В., Каспара С., Кружалина В.И., Ланкара Р., Лейпера Н., Маккина П.Ф., Мидделтона В.Т.С., Мироненко Н.С., Квартальнова В.А., Оборова М.С., Оллье Р., Преображенского В.С., Саранчи М.А., Твердохлебова И.Т., Хокинса Р., Холла С.М., Шарафутдинова В. Н. и др. [1, 3, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 17, 23, 29, 32, 36, 41, 47, 48, 49, 50]

Целью данной работы является уточнение понятийно-категориального аппарата туризма и оценка современного состояния туристской отрасли России на основе статистических данных. Для достижения цели были поставлены следующие задачи: систематизация теоретико-методологических подходов к исследованию категории «туризм»; уточнение экономического содержания понятия «туризм» в контексте системно-воспроизводственного подхода; анализ показателей развития туризма РФ, выявление современных тенденций и структурных сдвигов на российском туристском рынке.

Материал и методы исследования

В процессе исследования применялись общенаучные методы познания: анализ и синтез; индукция и дедукция; сравнение, обобщение, системный подход, а также специальные экономико-статистические методы (анализ динамических рядов, графический метод, метод сравнения). Для обработки эмпирических данных использовались методы группировки и классификации.

В основе авторской концепции лежит системно-воспроизводственный подход, который позволяет рассматривать туризм как целостную систему социально-экономических отношений. В основе данной системы лежит взаимообусловленность двух процессов: с одной стороны – использование туристского продукта для рекреации и развития личного капитала, с другой – организация производства товаров и оказания услуг, обеспечивающих данное потребление, получение дохода хозяйствующими субъектами и воспроизводство экономического потенциала региона (страны) в целом.

Результаты исследования и их обсуждение

Проведенные исследования показали, что на сегодняшний период времени не существует однозначного подхода к определению термина «туризм». В справочных изданиях туризм интерпретируется как путешествие, реализуемое в рамках досугового времени и квалифицируемое в качестве активной формы отдыха. К функциональным характеристикам такого времяпрепровождения относят познавательную, спортивную, образовательную, духовную (религиозную) и деловую составляющие, что свидетельствует о многообразии побудительных мотивов туристской активности [15, 30, 34, 40]. Исходя из нормативных международных и отечественных документов, основой сущности туризма выступают путешествия (табл. 1)

Таблица 1

Обобщение нормативно-правовых документов, характеризующих туризм [составлено по 10, 24, 28]

Организация	Определение
Организация объединенных наций по туризму (UNWTO)	деятельность, имеющую важное значение в жизни народов в силу непосредственного воздействия на социальную, культурную, образовательную и экономическую области жизни государств и на их международные отношения
Гаагская межпарламентская конференция по туризму 1989 г.	вид деятельности, имеющий важнейшее значение для жизни людей и современных обществ, превратившись в важную форму использования свободного времени отдельных лиц и основное средство межличностных связей и политических, экономических и культурных контактов, ставших необходимыми в результате интернационализации всех секторов жизни наций
Федеральный закон РФ	временные выезды (путешествия) граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без гражданства с постоянного места жительства в лечебно-оздоровительных, рекреационных, познавательных, физкультурно-спортивных, профессионально-деловых и иных целях без занятия деятельностью, связанной с получением дохода от источников в стране (месте) временного пребывания

Изучение исторических, географических, социальных, философских, экономических исследований позволяет сделать заключение об использовании различных подходов к термину туризм: системный, воспроизводственный, функциональный, статистический и иные подходы.

Системного подхода к сущности термина туризм придерживаются отечественные (Александрова А.Ю., Азар В.И., Мироненко Н.С., Твердохлебов И.Т., Олдак П.Г., Преображенский В.С., Квартальнов В.А., Зорин И.В., Стахова Л.В. и др.) и зарубежные ученые (Крачило Н.П., Герасименко В.Г., Лейпер Н., Маккин П.Ф., Холл С.М., Мидделтон В.Т.С., Хокинс Р. и др.).

Существенный вклад в понимание туризма как миграционного явления внесли Азар В.И. [1], Мироненко Н.С., Твердохлебов И.Т. [26] и Олдак П.Г. [31]. Общим знаменателем в их подходах выступает признание туризма временным территориальным перемещением. При этом уточняется, что такое перемещение принципиально отличается от классической миграции отсутствием смены постоянного местожительства и работы.

Азар В. И. [1] конкретизирует целевую основу подобных поездок, выделяя оздоровительные, деловые и культурные цели. Мироненко Н.С. и Твердохлебов И.Т. [26] вводят дополнительный критерий: пребывание вне дома не должно превращаться в продолжительное проживание или способ заработка. Олдак П.Г. [31], в свою очередь, подчеркивает двойственность трактовки: в традиционном смысле туризм сводится к отдыху в путешествии, тогда как научный подход расширяет его до всех видов немиграционных перемещений с широким спектром целей.

Преображенский В.С., Квартальнов В.А. [32], Зорин И.В. [17] анализируя категорию туризм, отмечают ее многоаспектность и определяют как деятельность субъектов туризма, выделяя основные понимания: отрасль экономики, межотраслевой комплекс туристского рынка, социальная деятельность людей, экономическая деятельность организаций. В то же время Стахова Л.В. [37], разделяя мнения Преображенского В.С., Квартальнова В.А. и Зорина И.В. о многоаспектности, говорит о трех ипостасях туризма: экономической, рекреационной и социально-коммуникативной. Таким образом, Стахова Л.В. подразумевает под туризмом систему, предоставляющую туристский продукт на рынок, выраженный в соответствующих формах отдыха для населения и способствующую соединению культур, обычаев, традиций.

Экономическая природа туризма детально раскрыта в исследовании Александровой А.Ю. [4], где он характеризуется как циклическая модель сопряженных процессов – создания и потребления туристского продукта. Автор позиционирует туризм в качестве рыночного механизма, обеспечивающего взаимосвязь трех субъектов: потребителей (туристов), поставщиков товаров и услуг и рыночного пространства. В рамках этой мо-

дели потребительские расходы путешествующих трансформируются в доходы производителей туристского продукта. Герасименко В.Г. [12] соглашается с Александровой А.Ю. и говорит о туризме в контексте совокупности трех подсистем: туристические ресурсы, туристические продукты, рынки туристических товаров и услуг.

Часть исследователей, придерживаясь системного подхода, говорят об экономической деятельности, связанной с потреблением благ, услуг и товаров (Куклина Т.С., Зайцева В.М. [22]), обслуживанием людей, временно находящихся за пределами постоянного местожительства (Кифяк В.Ф. [20]).

Крачило Н.П. [21] отождествляет туризм с рекреацией, определяет его как массовый отдых, способствующий восстановлению работоспособности и повышению производительности и совмещающий когнитивные, спортивные, культурные цели.

Лейпер Н. [48] систематизирует различные подходы и определяет туризм с трех позиций: экономический тип (основа – предпринимательская деятельность), технический тип (основа – идентификация и потребности туристов), холистический тип (основа – сущностное, целостное понимание туризма).

Каспар К. [47] также говорит о системном подходе, по его мнению, туризм – это система отношений, в которой происходит взаимодействие субъектов и объектов туризма с учетом факторов внешней среды. Маккин П.Ф. [49] придерживается мнения, что туризм познавательная деятельность человека, удовлетворяющая потребности людей в самоосуществлении. В то же время Холл С.М. [45] говорит о туризме как о коммерческом явлении, включающем в себя физический и рекреационный компоненты. Мидделтон В.Т.С. и Хокинс Р. [50] идентифицируют туризм с промышленностью, выделяя ее рыночные категории: потребление, спрос и предложение продуктов туризма. Согласно определению Хунчикера В. и Крафа К. [46] туризм – «совокупность отношений, являющихся результатом передвижения людей и пребывания за пределами места их проживания до тех пор, пока пребывание не переходит в постоянное место жительства и не связано с получением дохода». Таким образом, ученые, применяющие системный подход выделяют основные критерии, отличающий туризм – временная смена места пребывания, отсутствие заработка, дохода и рынок.

Воспроизводственного подхода придерживаются Туманян Ю.Р. [38], Шарафутдинов В.Н. [41, 42], Карпова Г.А., Хорева Л.В. [19]. В основе подхода Туманяна Ю.Р. лежит понимание туризма как целостной системы воспроизводственных отношений. Имманентным свойством этих отношений выступает их двойственная природа: с одной стороны, они генерируются процессом использования досугового времени вне дома, с другой – их характер и масштаб непосредственно детерминируются условиями воспроизводства всего комплекса профильных товаров и услуг. Таким образом, автор соединил две заинтересованные стороны: потребителя и производителя туристских услуг. На наш взгляд, данный подход наиболее полно отражает суть туризма как экономической категории, учитывает интересы субъектов туризма и является драйвером развития экономики.

По мнению Шарафутдинова В.Н., воспроизводственный подход заключается в воспроизводстве субъектов туризма и вовлечении в процесс взаимоотношений природных и культурно-исторических ресурсов, то есть происходит коммерциализация данного процесса. Продолжая исследования, Карпова Г.А. и Хорева Л.В. выделяют важные эффекты туризма: рациональное использование территориальных ресурсов и воспроизводство стоимости рабочей силы, человеческого капитала.

Функциональный подход в основу туризма закладывает функции и его миссию. Основоположниками данного подхода в туризме можно считать Организацию Объединенных Наций. В документах экспертного сообщества ООН получила закрепление трактовка туризма как формы активного досуга. Данная интерпретация акцентирует позитивное воздействие турист-

ской активности на оздоровление организма и физическое совершенствование индивида, неразрывно связывая эти эффекты с территориальными перемещениями за пределы постоянного места проживания.

Представители функционального подхода (Жолобова Л.В., Шматко Л.П. [16], Рубаник А.Н., Ушаков Д.С. [35], Акимова Л.А. [2]) трактуют туризм как отрасль экономики, ориентированную на удовлетворение потребностей людей в услугах, сопровождающих поездкам. Ее приоритетом провозглашается обеспечение полноценной рекреации. Реймерс Н.Ф. [33] разделяет эту логику, полагая, что сущность туризма раскрывается через путешествия, нацеленные на отдых и знакомство с новыми локациями. Аналогичную точку зрения высказывает Бейдик О.О. [5], в его понимании туризм представляет собой организованные массовые перемещения (путешествия), предпринимаемые в рекреационных целях. Отличительная особенность таких перемещений заключается в их познавательной направленности (изучение окружающей среды) и реализации широкого спектра общественно значимых функций, включая экологическую и образовательную.

Калиновская Н.А., Чернов В.А. [18] трактуют туризм с позиции функционального воздействия на человека, как способ организации досуга, реализуемый через потребление сервисных услуг в ходе походов или поездок. Отличительной чертой такой деятельности выступает интеграция активной рекреации и оздоровительных практик с процессами культурного обогащения и повышения образовательного уровня индивида.

Монтанер Монтано Х. [27] расширяет представление о функциональном спектре туризма, выделяя среди его целей культурное развитие, релаксацию, оздоровление, развлечение и достижение эмоционального удовлетворения. Ключевым условием, позволяющим дифференцировать туризм от иных видов активности, выступает отсутствие трудовых отношений, приносящих доход в пункте назначения.

На наш взгляд, функциональный подход определяет сущность туризма не полной мере, так как отражает только видовые особенности туризма, определенные его функции с позиции потребления.

Особого внимания заслуживают теоретические разработки А.Д. Буркарта, С. Медлика [43, 44] и М.С. Саранчи [36]. Выделенные исследователями ключевые характеристики категории «туризм» легли в основу авторского обобщения, представленного на рис. 1.1.

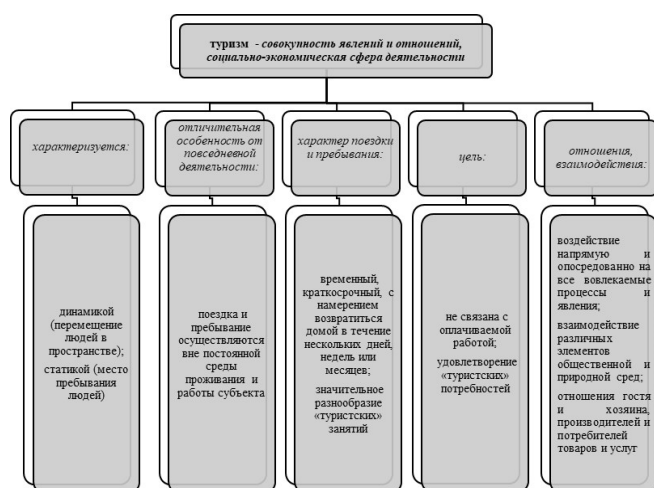


Рисунок 1.1 – Базовые характеристики понятия «туризм» [составлено авторами по 36, 43, 44]

Обобщение теоретических подходов позволяет утверждать, что наиболее релевантным для целей настоящего исследования выступает системно-воспроизводственный подход. Исходя из этого, туризм целесообразно интерпретировать как совокупность социально-экономических отношений, характеризующаяся краткосрочным перемещением (миграцией) потребителей

(покупателей) с целью удовлетворения туристских потребностей (отдых, оздоровление, образование, развлечение и др.) с одной стороны и производителей (продавцов) туристских услуг с целью получения доходов от своей деятельности с другой стороны, приводящих к развитию и воспроизводству экономики региона, страны.

Статистический подход основан на мониторинге процессов перемещения, приоритетных направлений, особенностей и потребностей потребителей, их расходах и влиянии на национальную экономику. Данный подход обусловлен методическими разработками Статистической комиссии ООН, позволяющей анализировать и прогнозировать мировые туристские потоки, следовательно, результат общей экономической деятельности в области туризма. В соответствии с Международными рекомендациями по статистике туризма [25] основным статистическим понятием выступают путешествия, при этом туризм представляет собой подкатегорию понятия путешествия. В отечественной практике статистических наблюдений применяется терминология, приведенная в изданиях ООН и ЮНВТО, а также в Федеральном законе «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

Согласно статистическим источникам развитие туризма характеризуется долей валовой добавленной стоимости туристской индустрии в ВВП РФ, объемом услуг туристических агентств, туроператоров и прочих услуг по бронированию и сопутствующих им услуг, объемом услуг специализированных коллективных средств размещения, в том числе объемом услуг санаторно-курортных организаций, числом номеров, мест ночевки в коллективных средствах размещения, числом въездных и выездных туристских поездок, числом туристских фирм, численностью граждан РФ, отправленных в туры по России и в зарубежные туры и др.

Анализируя показатели развития туризма в Российской Федерации следует отметить, что за 2014-2022 гг. наблюдается снижение доли валовой добавленной стоимости туристской индустрии в ВВП РФ с 3,4% в 2014 году до 2,6% в 2022 году, при этом значительное снижение по сравнению с базисным периодом наблюдалось в 2020 году -0,4%, что связано с пандемией COVID19, локадауном на территории России. Восстановление отрасли заняло пять лет: с 2023 г. начался уверенный рост с 2,8% до 3,1% в 2025 г., что является максимальным значением с 2016 г. и свидетельствует о полном преодолении последствий кризисов, структурной перестройке отрасли в пользу внутреннего туризма и усилении ее роли в экономике страны.

Немаловажное значение имеет показатель доли валовой добавленной стоимости туристской индустрии в валовом региональном продукте субъекта Российской Федерации. Отметим, что наибольший вклад в ВРП региона внесли Северо-Кавказский федеральный округ (4,5-5,7%), Южный федеральный округ (4-4,7%) и Центральный федеральный округ (2,8-3,6%).

На рис. 1.2 представлена динамика объема услуг туристических агентств, туроператоров и прочих услуг по бронированию и сопутствующих им услуг.

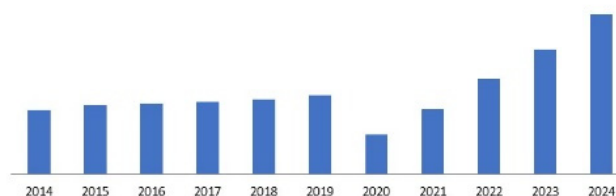


Рисунок 1.2 – Динамика объема услуг туристических агентств, туроператоров и прочих услуг по бронированию и сопутствующих им услуг за 2014-2023 годы в целом по России, млрд. руб. [составлено автором по 39]

Анализ показал, что с 2014 до 2019 года наблюдается постоянный рост предлагаемых услуг, за анализируемый период прирост составил почти 22% или 32,3 млрд. руб. Однако в связи с

неблагополучной эпидемиологической обстановкой произошло резкое снижение (почти 50%) объема предоставляемых услуг, что негативно сказалось на отрасли в целом. В 2021 году объем услуг удалось увеличить до уровня 2014 года, в 2024 году рост составил 28,1% относительно 2023 года, что оценивается с положительной стороны.

Важным показателем развития туризма в Российской Федерации является число въездных и выездных туристских поездок, динамика показателей представлена на рис. 1.3.

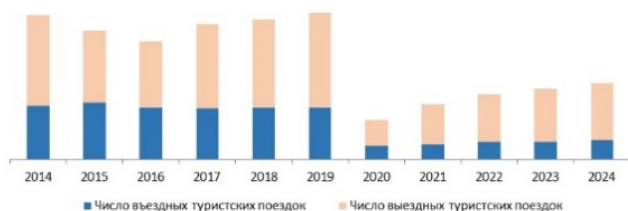


Рисунок 1.3 – Число въездных и выездных туристских поездок за 2014-2024 гг., тыс. поездок [составлено автором по 14, 39]

Количество выездных поездок превышает въездные поездки примерно в 2-3 раза, при этом число выездных поездок с 2014 по 2017 гг. сокращалось с 42921 до 31659 тыс. поездок, далее до 2019 года наблюдался рост на 43,2%. В 2020 году произошло сокращение количества выездов в связи с закрытием границ с 45330 до 12361 тыс. поездок. Начиная с 2021 года, наблюдается рост показателя, который в 2022 году составил 22487 тыс. поездок, это лишь 50% от 2019 года. В 2024 году число выездных поездок по сравнению с 2023 годом увеличилось на 8% и составило 27355 тыс. ед.

Количество въездных туристских поездок также имеет периоды роста и спада. Периоды роста наблюдаются в 2014-2015 гг., 2017-2018 гг., 2020-2022 гг. Стоит отметить, что в 2014-2019 году колебание показателя были незначительные, в пределах $\pm 10\%$. В 2020 году пандемия сократила число въездных туристов на 70%, что привело к снижению остальных показателей развития туризма. Наибольшая доля въездных иностранных туристов приходится на страны Азии, на конец анализируемого периода доля въездных поездок из стран Азии увеличилась до 85%. Также значительная часть туристов приезжает в Россию из Европы, однако с неблагоприятными геополитическими событиями их доля к 2022 году сократилась с 28 до 6,44%, однако в 2024 году доля въездных туристов увеличилась до 10,23%.

Среди населения России туризм является популярным, что наглядно показано на рис. 1.4.

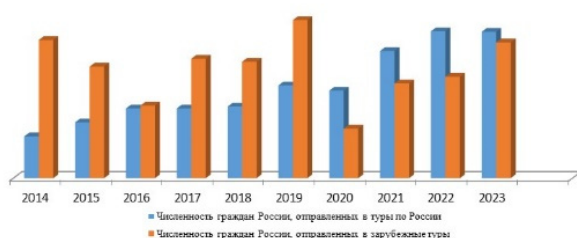


Рисунок 1.4 – Динамика численности туристов – граждан России в 2014-2024 гг., тыс. чел. [составлено автором по 39]

С 2014 по 2019 гг. наблюдается превышение численности граждан России, отправленных в зарубежные туры, по сравнению с турами по России. В 2014 году зарубежные туры пользовались популярностью у 6513 тыс. чел., что в 3,3 раза выше внутренних туров. В 2022 году по сравнению с 2019 годом численность отечественных туристов, отправленных в зарубежные туры, сократилась из-за закрытия границ, нестабильного курса валют, сложностей с использованием банковских карт, усиления негативного отношения к российским туристам в зарубежных странах. Однако, в связи с государственной политикой в

области туризма, разработкой Федеральной целевой программы увеличивается численность граждан, отправленных в туры по России, к 2022 году показатель увеличился в 3,5 раза по сравнению с 2014 годом и в 1,2 раза по сравнению с 2021 годом, что оценивается с положительной стороны и влечет за собой развитие сферы туризма. В 2024 году число граждан России, отправленных в туры по России составило 7321,5 тыс. чел., при этом численность граждан, отправленных в зарубежные туры составила 10130 тыс. чел.

На основе проведенного анализа можно выделить следующие ключевые тенденции:

- *переориентация на внутренний туризм.* Наблюдается устойчивый сдвиг потребительского спроса с выездных направлений на путешествия по России. Это связано как с объективными ограничениями (геополитическая ситуация, логистические сложности), так и с развитием отечественной туристской инфраструктуры и ростом качества сервиса внутри страны;

- *изменение географии въездных потоков.* В структуре въездного туризма произошла кардинальная перегруппировка: доля стран Европы сократилась, уступив место туристам из Азиатско-Тихоокеанского региона и стран Ближнего Востока, что требует адаптации маркетинговых стратегий и сервиса под новые культурные особенности;

- *повышение устойчивости отрасли к внешним шокам.* Несмотря на глубокий спад в 2020-2022 гг., туристская индустрия продемонстрировала способность к восстановлению. Достижение исторического максимума доли в ВВП к 2025 году свидетельствует о формировании более устойчивой модели развития, менее зависимой от единичных внешних факторов;

- *усиление роли туризма в региональном развитии.* Рост показателей внутреннего туризма напрямую коррелирует с увеличением вклада отрасли в ВРП регионов (особенно Южного и Северо-Кавказского федеральных округов), что превращает туризм в инструмент выравнивания социально-экономического развития территорий;

- *замедление темпов выездного туризма при сохранении потенциала.* Въездной и внутренний потоки демонстрируют положительную динамику, в то время как выездной поток стабилизировался на более низком уровне по сравнению с докризисным периодом, что меняет структуру туристского баланса страны в сторону профицита внутреннего потребления услуг.

Проведенное исследование подтверждает, что туризм представляет собой сложную многоуровневую систему, интегрирующую экономические, социальные и рекреационные аспекты жизнедеятельности общества. Теоретический анализ показал, что понимание сущности туризма эволюционировало от трактовки его как формы миграции или вида отдыха до признания его в качестве системного элемента воспроизводства региональной экономики и человеческого капитала.

Эмпирический анализ динамики доли туристской индустрии в ВВП РФ за 2014-2025 гг. демонстрирует цикличность развития отрасли, ее высокую чувствительность к внешним макроэкономическим и эпидемиологическим шокам. Кризисные явления привели к значительному сокращению вклада туризма в экономику, однако последующая динамика свидетельствует о наличии внутренних механизмов адаптации и восстановления. Выход отрасли на новые рубежи к 2025 году не только компенсировал потери предшествующих лет, но и превысил докризисные показатели, что указывает на качественные сдвиги в структуре и управлении отраслью. Это позволяет констатировать, что в настоящее время туризм окончательно закрепил за собой статус одного из значимых секторов национальной экономики, способного выступать драйвером регионального роста даже в условиях ограничений внешнеэкономической деятельности.

Литература

1. Азар В.И. Экономика и организация туризма (методологические вопросы): монография; под ред. С.Ю. Житенёва. –

Москва: Международная общественная туристская академия. 2011. 180 с.

2. Акимов Л.А. Социология досуга; М-во образования Рос. Федерации. Моск. гос. ун-т культуры и искусств. – Москва : Моск. гос. ун-т культуры и искусств. 2003. 123 с.

3. Александрова А. Ю. География туризма: теоретические основания и пути развития // География и туризм: сб. науч. тр. / Перм. ун-т. Пермь. 2005. Вып. 1. С. 3-16.

4. Александрова А. Ю. Новейшее представление о сфере туризма как системе // Современные проблемы сервиса и туризма. 2014. №1. С. 24–38

5. Бейдик О.О. Словарь-справочник по географии туризма, рекреологии и рекреационной географии. – Киев: Палитра. 1997. 130 с.

6. Биржаков, М. Б., Азар В. И. К вопросу об оценке туристских ресурсов // Туристские фирмы. 2000. № 24. С. 83-84.

7. Богданов, Е. И., Филиппова И. Г. Туризм как социально-экономическая система // Материалы конференций Института физической культуры, спорта и туризма Петрозаводского государственного университета, Петрозаводск, 27 марта 2015 года / Министерство образования и науки Российской Федерации, ФГБОУ ВПО Петрозаводский государственный университет. – Петрозаводск: Петрозаводский государственный университет. 2015. С. 413-416.

8. Браймер Р.А. Основы управления в индустрии гостеприимства / Р.А. Браймер / пер. с англ. – Москва: Аспект Пресс. 1995. 382 с.

9. Веденин, Ю. А., Голубчиков Ю. Н., Тишков А. А. Туризм и географизация населения // Туризм и региональное развитие : Сборник научных статей, Смоленск, 12-13 октября 2017 года. Том Выпуск 10. Смоленск: Универсум. 2017. С. 17-21.

10. Гаагская декларация межпарламентской конференции по туризму 1989 г. (Вместе с "Конкретными выводами и рекомендациями") Принята в г. Гааге 10.04.1989 - 14.04.1989). – URL: <https://www.rshu.ru/upload/main/fipp/docs/Gaagская%20декларация.pdf>

11. Гварлиани, Т. Е., Мартыненко А. П. Роль внутреннего туризма в социально-экономическом развитии регионов России // Проблемы и перспективы социально-экономического развития России в XXI веке : Сборник научных статей IV Всероссийской научной конференции, Хабаровск, 31 марта 2023 года / Под научной редакцией Э.А. Гасанова, О.К. Коробковой, С.М. Пак, О.И. Тишутин. Отв. редактор С.Н. Солдаткин. Том Выпуск 4. Хабаровск: Хабаровский государственный университет экономики и права, 2023. С. 47-52. – DOI 10.38161/978-5-7823-0774-5-2023-047-052.

12. Герасименко, В. Г. Развитие теории системного подхода применительно к исследованию сферы туризма // Вестник Национальной академии туризма. 2013. № 2(26). С. 11-15.

13. Джафари Дж. Становление туристики как науки // Вестник РМАТ. 2012. №1(4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-turistiki-kak-nauki> (дата обращения: 31.01.2026).

14. Евразийская экономическая комиссия, Статистический ежегодник Евразийского экономического союза, 2025. URL: https://eec.eaeunion.org/upload/files/dep_stat/econstat/statpub/Stat_Yearbook_2025.pdf

15. Ефремова, Т.Ф. Современный толковый словарь русского языка : в 3 томах. Том 2. – Москва : АСТ. 2006. 1160 с.

16. Жолобова, Л. В., Шматько Л. П. Развитие российского въездного туризма – важный фактор роста ВВП страны // Труды Ростовского государственного университета путей сообщения. 2013. № 3. С. 44-48.

17. Зорин И.В. Теоретические основы профессионального туристского образования: монография. Москва: Сов. Спорт. 2001. 264 с.

18. Калиновская Н.А, Чернов В.А. Туризм и экономика региона: Монография. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС. 2001. 144 с.

19. Карпова Г.А., Хорева Л. В. Туристское потребление в системе социально-экономических отношений // Университетский научный журнал. 2012. № 2. С. 37-47

20. Кифяк, В. Ф. Развитие туризма как один из сценариев улучшения социально-экономического состояния Черновицкой области // Вестник Черновицкого торгово-экономического института КНТЭУ. 2015. № 2(58). С. 67-81.

21. Крачило, Н. П. Экономико-географические проблемы туризма и его эффективность: вопросы теории, методики и практики : диссертация ... доктора географических наук : 11.00.02. Киев, 1992. 357 с.

22. Куклина Т.С., Зайцева В. М. Современное состояние развития туризма // Экономика. Управление. Инновации. 2014. Вып. №2 (12).

23. Ланкар, Р., Оллье Р. Туристический маркетинг // Академия рынка. Маркетинг: пер. с фр. / А. Дайан [и др.]. – Москва: Экономика. 1993. С. 283-382.

24. Манильская декларация по мировому туризму Принята Всемирной конференцией по туризму, Манила (Филиппины), 27 сентября - 10 октября 1980 года [Электронный ресурс]. – URL: <http://oceanlaw.ru/wp-content/uploads/2018/02/Манильская-декларация-по-мировому-туризму.pdf>

25. Международные рекомендации по статистике туризма, 2008 год: методологические исследования Серия М №83/Rev.1. – Мадрид; Нью-Йорк, 2010.

26. Мироненко Н.С., Твердохлебов И.Т. Рекреационная география. – Москва: Изд-во Моск. ун-та, 1981. 208 с.

27. Монтанер Монтехано Х. Структура туристского рынка; пер. с исп. Смоленск: Изд-во Смол. ун-та, 1997. 230 с.

28. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации: Федер. закон РФ №132-ФЗ от 24.11.1996 ред. 14.10.2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/

29. Оборин, М. С. Теоретические основы изучения рекреации и туризма на различных иерархических уровнях // Вестник Нижневартского государственного гуманитарного университета. 2012. № 1. С. 89-94.

30. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка : около 100 000 слов, терминов и фразеологических выражений; под ред. Л. И. Скворцова. – 27-е изд., испр. – Москва : АСТ : Мир и Образование. 2017. 736 с.

31. Олдак П.Г. Индустрия туризма – одно из ведущих направлений развития современной экономики. В кн.: Проблемы развития индустрии туризма. – Новосибирск. 1970. 287 с.

32. Преображенский В.С., Квартальнов В.А. Основные концепции и модели рекреологии // Теоретические проблемы рекреационной географии. – Москва. 1989. С. 6-23.

33. Реймерс Н.Ф. Природопользование: Словарь-справочник. – Москва: Мысль, 1990. 468 с

34. Российский энциклопедический словарь «Туризм»/ Под ред. С.Ю. Житенёва. Москва: Институт Наследия, 2018. 490 с.

35. Рубаник, А. Н., Ушаков Д. С. Международный туризм: тренды отраслевого развития : монография; Ростовский государственный университет путей сообщения. – Ростов-на-Дону : Ростовский государственный университет путей сообщения, 2008. 187 с.

36. Саранча М.А. Проблемы концептуального определения и соотношения понятий «Туризм» и «Рекреация» // Вестник Удмуртского университета. Серия «Биология. Науки о Земле». 2009. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemnyy-kontseptualnogo-opredeleniya-i-sootnosheniya-ponyatiy-turizm-i-rekreatsiya> (дата обращения: 28.10.2025).

37. Стахова, Л. В. Основы туризма / Л. В. Стахова. – Москва: Юрайт. 2024. 327 с

38. Туманян Ю.Р. Индустрия туризма – крупнейший сектор мировой экономики // УЭК. 2011. №33. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/industriya-turizma-krupneyshiy-sektor-mirovoy-ekonomiki> (дата обращения: 28.02.2026).

39. Туризм России: статистический сборник. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm#>

40. Ушаков, Д. Н. Большой толковый словарь русского языка : современная редакция / Д. Н. Ушаков. – Москва : Дом Славянской кн. 2008. 959 с.

41. Шарафутдинов В. Н. О смысловой нагрузке понятия «туризм» // Туризм: право и экономика. 2005. №2 (9). С. 18-24.

42. Шарафутдинов В. Н. Феномен туризма // Вестник СГУ-ТикД. 2008. № 1-2.

43. Burkart A.J., Medlik S. Tourism: Past, Present and Future. L.: Heinemann, 1974.

44. Burkart A.J., Medlik S. Tourism. Past, Present and Future. L.: Heinemann, 1981

45. Hall C. M. Introduction to tourism: Development, dimensions and issues. Sydney: Pearson Education Australia, 1998.

46. Hunziker W., Krapf K. Grudniss der Allgemeine Fremdenverkehrslehre. Zurich. Poligrafischer Verlag, 1942.

47. Kaspar C. Systems approach in tourism: The third generation of the St. Gallen Management Concept // The Tourist Review, 1992. Vol. 47 No. 2, PP. 21-27 <https://doi.org/10.1108/eb058097>

48. Leiper N. The framework of tourism: towards a definition of tourism, tourist, and the tourist Industry // Annals of Tourism Research. 1979. Vol. 6(4). P. 390-407

49. McKean P.F. Toward a theoretical analysis of tourism: economic dualism and cultural introversion in Bali // Hosts and Guests: The Anthropology of Tourism / ed. by V.L. Smith. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1989. P. 119-138

50. Middleton V.T.C., Hawkins R. Sustainable Tourism: A Marketing Perspective. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

Theoretical and methodological approaches to the study of the essence of tourism and its role in the country's economy

Belonogova E.V., Suslova Yu.Yu., Voloshin A.V., Kononova M.E., Zhironkin S.A.

Siberian Federal University (SFU), Samara State University of Economics, Kuzbass State Technical University named after T.F. Gorbachev

JEL classification: B41, E22, E44, N01, N10, O33, O38

The article discusses theoretical and methodological approaches to defining the essence of the concept of tourism. It analyzes the works of domestic and foreign scientists, as well as the provisions of international and Russian legal acts, which allowed the author to identify systemic, reproductive, functional, and statistical approaches to the interpretation of tourism. Special attention is given to the systemic-reproductive approach, which allows the author to propose a refined definition of tourism as a set of socio-economic relations. The article presents an analysis of the current state of the tourism industry in the Russian Federation for the period 2014–2024, including the dynamics of the volume of services, the number of inbound and outbound trips, and the contribution of tourism to the country's GDP. The analysis results indicate the recovery of the industry after the pandemic downturn and structural shifts in favor of domestic tourism.

Keywords: tourism, system-reproductive approach, tourism economy, tourist flow, domestic tourism.

References

1. Azar V.I. Economy and organization of tourism (methodological issues): monograph; edited by S.Yu. Zhitenev. – Moscow: International Public Tourism Academy. 2011. 180 p.
2. Akimova L.A. Sociology of leisure; Ministry of Education of the Russian Federation. Moscow State University of Culture and Arts. – Moscow: Moscow State University of Culture and Arts. 2003. 123 p.
3. Aleksandrova A.Yu. Geography of tourism: theoretical foundations and development paths // Geography and tourism: collection of scientific papers / Perm University. Perm. 2005. Issue 1. pp. 3-16.
4. Aleksandrova A.Yu. The latest understanding of the tourism sector as a system // Modern problems of service and tourism. 2014. No. 1. P. 24–38
5. Beydik O. O. Dictionary and Handbook of the Geography of Tourism, Recreation, and Recreational Geography. Kyiv: Palitra. 1997. 130 p.
6. Birzhakov, M. B., Azar V. I. On the Issue of Assessing Tourism Resources // Travel Companies. 2000. No. 24. Pp. 83–84.
7. Bogdanov, E. I., Filippova I. G. Tourism as a Socio-Economic System // Proceedings of the Conferences of the Institute of Physical Culture, Sports, and Tourism of Petrozavodsk State University, Petrozavodsk, March 27, 2015 / Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Petrozavodsk State University. Petrozavodsk: Petrozavodsk State University. 2015. Pp. 413–416.
8. Braimer R. A. Fundamentals of Management in the Hospitality Industry / R.A. Braimer / translated from English. – Moscow: Aspekt Press. 1995. 382 p.
9. Vedenin, Yu. A., Golubchikov Yu. N., Tishkov A. A. Tourism and Population Geography // Tourism and Regional Development: Collection of Scientific Articles, Smolensk, October 12-13, 2017. Volume Issue 10. Smolensk: Universum. 2017. Pp. 17-21.
10. The Hague Declaration of the 1989 Interparliamentary Conference on Tourism (Together with "Specific Conclusions and Recommendations") Adopted in The

Hague, April 10, 1989 – April 14, 1989). – URL: <https://www.rsuh.ru/upload/main/fipp/docs/Гаарская%20декларация.pdf>

11. Gvariliani, T. E., Martynenko A. P. The role of domestic tourism in the socio-economic development of Russian regions // Problems and prospects of socio-economic development of Russia in the 21st century: Collection of scientific articles of the IV All-Russian scientific conference, Khabarovsk, March 31, 2023 / Under the scientific editorship of E. A. Gasanov, O. K. Korobkova, S. M. Pak, O. I. Tishutina. Responsible editor S. N. Soldatkin. Volume Issue 4. Khabarovsk: Khabarovsk State University of Economics and Law, 2023. pp. 47-52. – DOI 10.38161/978-5-7823-0774-5-2023-047-052.
12. Gerasimenko, V. G. Development of the theory of a systems approach as applied to the study of the tourism sector // Bulletin of the National Academy of Tourism. 2013. No. 2 (26). Pp. 11-15.
13. Jafari, J. Formation of tourism as a science // Bulletin of the Russian Academy of Tourism. 2012. No. 1 (4). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stanovlenie-turistik-kak-nauki> (date of access: 31.01.2026).
14. Eurasian Economic Commission, Statistical Yearbook of the Eurasian Economic Union, 2025. URL: https://eec.eaeunion.org/upload/files/dep_stat/econstat/statpub/Stat_Yearbook_2025.pdf
15. Efremova, T.F. A Modern Explanatory Dictionary of the Russian Language: in 3 volumes. Volume 2. Moscow: AST. 2006. 1160 p.
16. Zholobova, L. V., Shmatko, L. P. The Development of Russian Inbound Tourism – an Important Factor in the Country's GDP Growth // Proceedings of the Rostov State Transport University. 2013. No. 3. pp. 44-48.
17. Zorin I.V. Theoretical Foundations of Professional Tourism Education: Monograph. Moscow: Sov. Sport. 2001. 264 p.
18. Kalinovskaya N.A., Chernov V.A. Tourism and Economy of the Region: Monograph. Khabarovsk: DVGUPS Publishing House. 2001. 144 p.
19. Karpova G.A., Khoreva L.V. Tourist Consumption in the System of Socio-Economic Relations // University Scientific Journal. 2012. No. 2. pp. 37-47
20. Kifyak, V.F. Tourism Development as One of the Scenarios for Improving the Socio-Economic Situation in the Chernivtsi Region // Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute of KNUTE. 2015. No. 2(58). pp. 67-81.
21. Krachilo, N. P. Economic and geographical problems of tourism and its effectiveness: issues of theory, methodology and practice: dissertation ... Doctor of Geographical Sciences: 11.00.02. Kyiv, 1992. 357 p.
22. Kuklina, T. S., Zaitseva, V. M. Current state of tourism development // Economy. Management. Innovations. 2014. Issue. No. 2 (12).
23. Lankar, R., Ollier, R. Tourism marketing // Market Academy. Marketing: trans. from French / A. Dayan [et al.]. – Moscow: Economy. 1993. Pp. 283-382.
24. Manila Declaration on World Tourism Adopted by the World Tourism Conference, Manila (Philippines), September 27 - October 10, 1980 [Electronic resource]. – URL: <http://oceanlaw.ru/wp-content/uploads/2018/02/Манильская-декларация-по-мировому-туризму.pdf>
25. International Recommendations for Tourism Statistics, 2008: Methodological Studies Series M No. 83/Rev. 1. – Madrid; New York, 2010.
26. Mironenko N.S., Tverdokhlebov I.T. Recreational Geography. – Moscow: Publishing House of Moscow University, 1981. 208 p.
27. Montaner Montejano J. The Structure of the Tourist Market; translated from Spanish. Smolensk: Publishing House of Smolensk University, 1997. 230 p.
28. On the Basics of Tourist Activity in the Russian Federation: Federal Law of the Russian Federation No. 132-FZ of November 24, 1996, as amended on October 14, 2024 [Electronic resource]. – Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/
29. Oborin, M. S. Theoretical Foundations of the Study of Recreation and Tourism at Various Hierarchical Levels // Bulletin of the Nizhnevartovsk State Humanitarian University. 2012. No. 1. pp. 89-94.
30. Ozhegov, S.I. Explanatory Dictionary of the Russian Language: about 100,000 words, terms, and phraseological expressions; edited by L. I. Skvortsov. – 27th ed., corrected. – Moscow: AST: Mir i Obrazovanie. 2017. 736 p.
31. Oldak P.G. The tourism industry is one of the leading areas of development of the modern economy. In the book: Problems of Development of the Tourism Industry. – Novosibirsk. 1970. 287 p.
32. Preobrazhensky V.S., Kvartalnov V.A. Basic Concepts and Models of Recreation // Theoretical Problems of Recreational Geography. – Moscow. 1989. pp. 6-23.
33. Reimers N.F. Nature Management: A Dictionary and Reference Book. – Moscow: Mysl, 1990. 468 p.
34. Russian Encyclopedic Dictionary "Tourism" / Ed. by S.Yu. Zhitenev. Moscow: Institute of Heritage, 2018. 490 p.
35. Rubanik, A.N., Ushakov D.S. International Tourism: Trends of Industry Development: Monograph; Rostov State University of Railway Engineering. Rostov-on-Don: Rostov State University of Railway Engineering, 2008. 187 p.
36. Sarancha, M.A. "Problems of the Conceptual Definition and Relationship between the Concepts of "Tourism" and "Recreation"" // Bulletin of Udmurt University. Series "Biology. Earth Sciences." 2009. No. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-kontseptualnogo-opredeleniya-i-sootnosheniya-ponyatiya-turizm-i-rekreatsiya> (accessed: 28.10.2025).
37. Stakhova, L.V. Fundamentals of Tourism / L.V. Stakhova. Moscow: Yurait. 2024. 327 p.
38. Tumanyan Yu.R. The tourism industry is the largest sector of the global economy // UECS. 2011. No. 33. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/industriya-turizma-kрупнейший-сектор-мировой-экономики> (date of access: 28.02.2026).
39. Tourism of Russia: statistical digest. – Access mode: <https://rosstat.gov.ru/statistics/turizm#>
40. Ushakov, D.N. Comprehensive explanatory dictionary of the Russian language: modern edition / D. N. Ushakov. – Moscow: House of Slavic Books. 2008. 959 p.
41. Sharafutdinov V.N. On the semantic load of the concept "tourism" // Tourism: law and economics. 2005. No. 2 (9). pp. 18-24.

Методологический тупик мейнстрима и вызовы цифровой трансформации экономики

Глушак Николай Владимирович

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры национальной и мировой экономики, Российский государственный гуманитарный университет, GNW3@yandex.ru

В статье представлен фундаментальный анализ системного методологического кризиса господствующей экономической теории (mainstream economics) в условиях развертывания цифровой трансформации 2024–2026 гг. На основе обширного массива эмпирических данных, включая статистику международных организаций (IDC, ОЭСР, Всемирного банка) и финансовую отчетность ведущих технологических корпораций, доказывається деструктивна роль традиційних неокласических догм (раціональність, рівновага, убывающая предельная отдача) при анализе цифровых платформ, экономики данных и алгоритмических рынков. Исследуются механизмы алгоритмического управления спросом, феномен «надзорного капитализма» и сетевые эффекты, ведущие к естественной платформенной монополизации. Особое внимание уделяется сравнению объяснительных возможностей мейнстрима и альтернативных подходов: эволюционно-институционального синтеза, теории сложных адаптивных систем и поведенческой экономики. Показано, что именно синтез эволюционной и институциональной теорий, дополненный инструментарием анализа сложных систем, позволяет адекватно описать такие феномены, как нулевые предельные издержки, экономика совместного потребления и алгоритмическое ценообразование. Обосновывается необходимость радикальной смены исследовательской парадигмы и предлагаются контуры новой экономической теории, базирующейся на принципах междисциплинарности, методологического плюрализма и динамического анализа неравновесных состояний, что открывает возможности для выработки эффективной экономической политики в цифровую эпоху.

Ключевые слова: мейнстрим, методологический тупик, цифровая трансформация, сетевые эффекты, платформенная экономика, институционализм, экономика данных, сложные адаптивные системы.

Введение

Современный этап развития экономической науки характеризуется беспрецедентным разрывом между теоретическим инструментарием и объектом исследования. Экономическая теория к 2026 году оказалась в состоянии глубокой бифуркации, когда с одной стороны, мы наблюдаем расцвет вычислительных мощностей и доступ к гигантским массивам данных (Big Data), с другой – бессилие доминирующих теоретических моделей в объяснении фундаментальных сдвигов в структуре воспроизводства. Господствующая исследовательская программа, известная как неоклассический синтез или mainstream economics, столкнулась с «куновской» аномалией, когда накопленные факты о функционировании цифровых рынков более не укладываются в рамки старой парадигмы [2, с. 112].

Цифровая трансформация перестала быть просто «надстройкой» над реальным сектором. Согласно данным IDC и экспертным оценкам за 2025 год, объем инвестиций в цифровую трансформацию превысил 4,5 трлн. долл., а доля «нематериальных активов» в капитализации компаний из списка S&P 500 достигла рекордных 92% [18]. В этих условиях попытки использовать инструментарий, созданный для экономики материальных благ и паровых машин, выглядят как попытка измерить квантовую неопределенность с помощью штангенциркуля. Экономическая наука оказалась в методологическом тупике, выход из которого требует не поверхностных правок, а фундаментального пересмотра оснований.

Предметом настоящего исследования выступают теоретико-методологические основания mainstream economics, а также социально-экономические отношения, формирующиеся в процессе цифровой трансформации и обнажающие ограниченность неоклассического подхода. Особое внимание уделяется анализу тех феноменов цифровой экономики (платформизация, экономика данных, алгоритмическое управление), которые не могут быть адекватно объяснены в рамках традиционной парадигмы.

Цель исследования заключается в выявлении причин методологической несостоятельности мейнстрима при анализе цифровой экономики, систематизации эмпирических свидетельств кризиса и обосновании необходимости смены исследовательской парадигмы.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

1. Проанализировать генезис и «жесткое ядро» неоклассической исследовательской программы, выявив исторически обусловленные ограничения.
2. Исследовать ключевые феномены цифровой экономики (платформы, данные, алгоритмы) как зону «методологической слепоты» мейнстрима.
3. Систематизировать эмпирические данные 2024–2026 гг., подтверждающие кризис традиционных моделей.
4. Провести сравнительный анализ объяснительных возможностей мейнстрима и альтернативных подходов.
5. Обосновать контуры новой парадигмы, базирующейся на теории сложных адаптивных систем и эволюционном институционализме.

Эмпирическую базу исследования составляют данные международных организаций (IDC, ОЭСР, Всемирного банка), материалы отраслевых изданий и экспертных организаций, а также результаты научных исследований, опубликованные в рецензируемых изданиях. Особую ценность представляют материалы 2024–2026 годов, отражающие актуальную ситуацию в цифровой экономике и фиксирующие новые вызовы.

В исследовании применяются общенаучные методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, системный подход, срав-

нительный и структурно-функциональный анализ, метод историко-логической реконструкции, а также элементы науковедческого анализа, позволяющие проследить эволюцию экономической методологии в контексте смены технологических укладов.

Научная новизна исследования заключается в системном обосновании методологической несостоятельности mainstream economics в условиях цифровой трансформации на основе комплексного анализа эмпирических аномалий и сравнительной оценки альтернативных парадигм, что позволило предложить целостные контуры новой исследовательской программы для анализа цифровой экономики.

Результаты исследования

Чтобы понять глубину текущего кризиса, необходимо проанализировать генезис той исследовательской программы, которая сегодня определяет лицо mainstream economics. По И. Лакатосу, любая исследовательская программа защищает свои базовые аксиомы («жесткое ядро») от фальсификации с помощью «защитного пояса» вспомогательных гипотез [2, с. 120]. В случае мейнстрима «жесткое ядро» сформировалось в конце XIX – начале XX века под влиянием трех основных факторов.

Во-первых, это маржиналистская революция 1870-х годов (У.С. Джевонс, К. Менгер, Л. Вальрас), которая сместила акцент с классической теории стоимости (трудовой теории) на субъективную полезность и предельные величины. Это позволило внедрить математические методы в экономическую теорию, но одновременно заложило основы методологического индивидуализма, когда все экономические явления стали объясняться через поведение изолированных индивидов, максимизирующих свою полезность.

Во-вторых, это влияние физики XIX века, особенно классической механики. Понятия «равновесия», «эластичности», «трения» были прямо заимствованы из физического словаря. Л. Вальрас сознательно строил свою теорию общего равновесия по образцу небесной механики. Как отмечает М. Блауг, «экономисты XIX века были очарованы успехами физики и стремились придать своей науке такую же строгую математическую форму» [2, с. 215].

В-третьих, это этический фундамент утилитаризма (И. Бентам, Дж.С. Милль), согласно которому все человеческие действия направлены на максимизацию удовольствия и минимизацию страданий. Это дало моральное обоснование модели «экономического человека» (homo economicus) как рационального эгоиста. В результате к началу XX века сложилось «жесткое ядро» неоклассики, включающее три базовых постулата:

1. Методологический индивидуализм, когда все социально-экономические явления должны объясняться через действия и взаимодействия отдельных индивидов.
2. Инструментальная рациональность, когда индивиды обладают устойчивыми предпочтениями и способны выбирать наилучшие средства для достижения своих целей (максимизация полезности).
3. Рыночное равновесие. Взаимодействие рациональных индивидов через механизм цен ведет к установлению равновесия (очищению рынков), которое является оптимальным по Парето.

Эти постулаты, будучи удобными математическими абстракциями, позволили создать стройную формальную теорию. Однако именно они сегодня превратились в интеллектуальные ловушки, блокирующие понимание цифровой реальности.

Модель рационального субъекта была удобной абстракцией, позволившей формализовать функции спроса и предложения. Однако цифровая экономика 2026 года – это среда, где автономия индивидуального выбора радикально ограничена. Эмпирические исследования 2024–2025 гг. показывают, что внедрение ИИ-ассистентов и рекомендательных систем привело к феномену «атрофии рационального выбора». Пользователи делегируют принятие решений алгоритмам, которые опти-

мизируют не «полезность» потребителя в классическом понимании, а метрики удержания (retention) и вовлеченности (engagement) на платформе [1, с. 14].

Как справедливо отмечал В.С. Автономов, абстракция «экономического человека» трансформируется в «человека алгоритмического», чье поведение нелинейно и часто иррационально с точки зрения классической теории [1, с. 20]. Более того, сами предпочтения перестают быть экзогенными и устойчивыми: они формируются и модифицируются алгоритмами в режиме реального времени. Потребитель в цифровой среде – это не субъект, а объект управления.

Данные нейроэкономических исследований показывают, что алгоритмические системы способны предсказывать выбор человека до того, как сам человек осознает свое решение. Это ставит под вопрос фундаментальное для неоклассики понятие «свободы воли» и «суверенитета потребителя». Методологический тупик здесь проявляется в том, что теория, построенная на постулате автономного индивида, не может описать мир, где индивид делегирует свой выбор алгоритму. Понятия «предпочтения» и «выбора» теряют свой классический смысл.

Корни мейнстрима уходят в физику XIX века. Понятие «равновесия» было заимствовано из классической механики. В неоклассике рынок рассматривается как система весов, где спрос и предложение уравниваются через цену. Однако цифровая экономика – это не весы, а турбулентный поток с положительными обратными связями.

Сетевые эффекты, описываемые законом Меткалфа (ценность сети растет пропорционально квадрату числа её пользователей), порождают динамику, в которой равновесие принципиально недостижимо:

$$V=n^2,$$

где:

- V – стоимость сети;
- n – число пользователей.

Это уравнение описывает положительную обратную связь: чем больше пользователей, тем ценнее сеть, тем больше новых пользователей она привлекает. Вместо точки покоя мы получаем траектории «убегания» (runaway effects), где одна компания захватывает весь рынок именно потому, что она была первой (эффект блокировки, path dependence) [4, с. 115].

Классический пример – рынок социальных сетей и мессенджеров. Технически возможно существование множества конкурирующих платформ, но сетевые эффекты приводят к естественной монополии (или олигополии). Мейнстрим, ориентированный на поиск равновесных состояний и совершенную конкуренцию как идеал, оказывается слеп к этим процессам. Он трактует доминирование одной платформы как временное отклонение, вызванное «несовершенствами рынка», однако в действительности – это закономерный результат работы сетевых механизмов.

Важно отметить, что mainstream economics не оставался полностью статичным. На протяжении XX–XXI веков предпринимались многочисленные попытки расширить его границы и включить новые явления. Можно выделить несколько ключевых направлений такой адаптации.

Во-первых, это поведенческая экономика (Д. Канеман, Р. Талер), которая ввела в анализ когнитивные искажения и ограниченную рациональность. На первый взгляд, это прямой ответ на кризис модели homo economicus, однако поведенческая экономика, при всех ее достижениях, остается в рамках методологического индивидуализма. Она изучает, как индивидуальные когнитивные ограничения влияют на выбор, но не рассматривает системные эффекты алгоритмического управления и институциональную среду цифровых платформ. Как отмечает Р. Талер, «поведенческая экономика – это не отказ от неоклассики, а ее обогащение более реалистичными психологическими допущениями» [13, с. 45].

Во-вторых, это новая институциональная экономика (Р. Коуз, О. Уильямсон, Д. Норт), которая ввела в анализ трансак-

ционные издержки, права собственности и институты. Это позволило объяснить существование фирм и границы рынка. Однако и здесь цифровая экономика ставит новые вопросы, на которые нет ответа. Платформы – это не фирмы в традиционном смысле (они не производят товары в классическом понимании) и не рынки (они активно управляют транзакциями). Понятие «транзакционных издержек» в цифровой среде требует переосмысления, так как многие издержки стремятся к нулю, но возникают новые – издержки потери приватности, издержки алгоритмической координации.

В-третьих, это эндогенный рост. П. Ромер, Р. Лукас включили технологический прогресс в экономические модели как эндогенный фактор. При этом данные до сих пор отсутствуют в обозначенных моделях как отдельная переменная. Они трактуются в виде разновидности капитала или в форме параметра, влияющего на совокупную факторную производительность. Это категориальная ошибка, поскольку данные обладают принципиально иными свойствами, чем физический капитал (неконкурентность, нетерминированность при использовании, сетевые эффекты). Таким образом, попытки «достроить» неоклассику, сохраняя ее жесткое ядро, оказываются недостаточными. Они позволяют описать отдельные аспекты цифровой экономики, но не дают целостной картины и не задействуют ее системные свойства.

Цифровая трансформация привела к возникновению принципиально новых экономических агентов – цифровых платформ и экосистем, которые не вписываются в традиционную дихотомию «рынок – фирма».

Цифровые платформы (Amazon, Alibaba, Яндекс, Uber, Airbnb) – это не фирмы в понимании Р. Коуза, поскольку они не столько минимизируют транзакционные издержки внутри себя, сколько создают новую институциональную среду для транзакций между внешними агентами. Они не являются и рынками в классическом смысле, поскольку активно управляют процессом обмена: устанавливают правила, ранжируют предложения, формируют цены с помощью алгоритмов.

По данным 2025 года, более 70% мировых транзакций в секторе B2C проходят через экосистемы [14]. Это означает, что традиционная модель «фирма – рынок» описывает лишь меньшинство экономических взаимодействий. Основная масса транзакций происходит внутри гибридных институтов, где границы между фирмой и рынком размыты.

Ключевые характеристики платформ, создающие методологический тупик для мейнстрима:

1. Платформы соединяют несколько групп пользователей (продавцов, покупателей, рекламодателей), и ценообразование на одной стороне часто субсидируется за счет другой. Классическая теория цены, ориентированная на двухсторонний обмен, не работает.

2. Платформы используют алгоритмы для управления спросом и предложением. Uber динамически меняет цены в зависимости от спроса, Amazon ранжирует товары на основе сложных алгоритмов, не обязательно отражающих объективное качество. Это подрывает идею «невидимой руки» рынка как стихийного механизма координации.

3. Крупнейшие платформы превращаются в экосистемы, предлагающие множество взаимосвязанных услуг (финансы, логистика, медиа, облачные сервисы). Традиционный анализ отраслевых рынков теряет смысл, когда компания работает одновременно в десятках отраслей.

Центральный вызов 2026 года – это превращение данных в главный фактор производства. Мейнстрим пытается трактовать данные как разновидность «капитала» или «информации», но это категориальная ошибка, ведущая к неверным выводам.

Данные как экономическое благо обладают принципиально иными свойствами, чем традиционные факторы производства (труд, земля, капитал):

1. Использование данных одним агентом не уменьшает их доступности для других. Более того, совместное использование

данных часто порождает новые данные (информационная синергия). В терминах экономикс, данные – это чистое общественное благо, но с особыми свойствами.

2. Нулевые предельные издержки воспроизводства, так как стоимость копирования данных стремится к нулю. Это подрывает традиционное ценообразование на основе издержек.

3. Сбор и анализ данных подчиняются возрастающей отдаче. Чем больше данных, тем точнее прогнозы, тем ценнее сервис, тем больше пользователей – это классическая положительная обратная связь.

4. Данные часто генерируются не целенаправленно, а как побочный результат других активностей (цифровой след). Это создает проблему присвоения, а именно кто владеет данными, произведенными пользователями на платформе?

Эмпирические данные ОЭСР за 2024 г. показывают, что компании, использующие глубокую аналитику данных, имеют производительность на 18% выше средней по отрасли, и отрыв продолжает расти [14]. Однако в макроэкономических моделях роста данные до сих пор отсутствуют как отдельная переменная. Они растворяются в «совокупной факторной производительности» (total factor productivity) – показателе, который давно превратился в «черный ящик» для необъясненных остатков.

Таблица 1.
Сравнительные характеристики традиционных факторов производства и данных

Характеристика	Традиционные факторы (труд, капитал)	Данные
Конкурентность	Да	Нет (неконкурентны)
Предельные издержки	Положительные, часто возрастающие	Стремятся к нулю
Эффект масштаба	Обычно убывающий или постоянный	Возрастающий
Износ	Физический и моральный износ	Не изнашиваются, но могут устаревать
Права собственности	Четко определены	Размыты, находятся в процессе формирования

Источник: Составлено автором.

Цифровая трансформация меняет не только структуру рынков и природу благ, но и само экономическое поведение. Возникает феномен, который можно назвать «алгоритмической рациональностью».

В традиционной неоклассике рациональность означает способность индивида самостоятельно выбирать наилучшие средства для достижения своих целей. В цифровой экономике рациональность все чаще делегируется алгоритмам. Навигатор выбирает маршрут, рекомендательная система – фильм или товар, алгоритм подбора персонала – кандидата на вакансию.

Ш. Зубофф ввела понятие «надзорного капитализма», описывая, как платформы извлекают «поведенческий излишек» – данные о поведении, которые используются для предсказания и модификации этого поведения [3, с. 158]. К 2026 году рынок «предсказаний поведения» достиг 1,2 трлн долл. [18]. Это не просто информация для улучшения продукта, а сырье для управления поведением.

Неоклассическая теория, основанная на идее свободы воли и суверенитета потребителя, не имеет инструментов для анализа этой новой реальности. Она рассматривает информацию как благо, снижающее неопределенность и улучшающее выбор. Но в случае «поведенческого излишка» информация используется не для расширения возможностей выбора, а для его ограничения и направления в нужное платформе русло.

Исследования показывают, что алгоритмические системы способны формировать так называемые «пузыри фильтров» и «эхо-камеры», которые систематически искажают восприятие реальности и, следовательно, влияют на экономические решения [12]. Например, алгоритмы ранжирования товаров на маркетплейсах могут создавать иллюзию разнообразия, фактически направляя потребителей к ограниченному набору товаров

(обычно тех, которые приносят платформе максимальную прибыль, а не тех, которые максимизируют полезность потребителя).

Одним из наиболее ярких проявлений методологической несостоятельности мейнстрима является неспособность адекватно описать процессы монополизации в цифровой экономике.

Классическая теория монополии (и антимонопольного регулирования) исходит из того, что монополист ограничивает выпуск и повышает цену выше конкурентного уровня, что ведет к потерям общественного благосостояния (deadweight loss). Цифровые монополии (GAFAM – Google, Apple, Facebook (Meta), Amazon, Microsoft, а также Nvidia, Tesla и др.) ведут себя иначе.

Во-первых, они часто предлагают свои услуги бесплатно (или по нулевой цене) для конечных пользователей, монетизируя данные и внимание. Критерий «высокой цены» как индикатор монопольной власти здесь не работает.

Во-вторых, они используют демпинг и кросс-субсидирование для вытеснения конкурентов. Платформа может длительное время работать в убыток на одном направлении, компенсируя его прибылями из других сегментов экосистемы.

В-третьих, источник их власти – не контроль над ценами, а контроль над данными и алгоритмической инфраструктурой. Они создают «закрытые сады», из которых трудно выйти (эффект блокировки), и устанавливают правила, по которым работают все участники рынка.

Эмпирический анализ показывает, что концентрация капитала в руках «Большой семерки» ИТ-компаний (Apple, Microsoft, Google, Amazon, Meta, Nvidia, Tesla) достигла уровня, когда их капитализация превышает ВВП некоторых стран G20. Мейнстрим трактует это как «рыночный успех», как результат превосходства продукта и эффективности. При этом игнорируются системные риски подавления инноваций (потенциальные конкуренты покупаются до того, как станут опасны), влияние на демократические институты (через контроль над информационными потоками), рост неравенства [5, с. 512].

Таблица 2.
Капитализация ведущих цифровых корпораций и ВВП стран G20 (2025 г.), трлн. долл.

Компания	Капитализация	ВВП стран	ВВП
Apple	3,8	Германии	5,0
Microsoft	3,5	Японии	4,3
Nvidia	3,2	Великобритании	4,0
Google (Alphabet)	2,4	Франции	3,4
Amazon	2,1	Италии	2,5
Meta	1,5	России	2,5
Tesla	1,1	Канады	2,3
Итого	17,6	Итого	24,0

Источник: Составлено автором на основе данных Bloomberg, Всемирного банка [15; 16].

Разрыв между теоретическими ожиданиями мейнстрима и эмпирическими фактами стал критическим и фиксируется на всех уровнях – от микроэкономики поведения до макроэкономической динамики.

Таблица 3.
Ключевые макроэкономические показатели цифрового и традиционного секторов (2025 г.)

Показатель	Традиционный сектор	Цифровой сектор
Инфляция цен	3–5% (в зависимости от страны)	~2% (снижение цен на цифровые услуги)
Рост производительности труда	0,5–1,5%	8–12%
Доля в ВВП (развитые страны)	~75%	~25% (с тенденцией к росту)
Инвестиции	+2–4% (год к году)	+15–20% (год к году)

Источник: Составлено автором на основе [14; 18].

На макроуровне классические зависимости перестают работать. Кривая Филлипса (обратная зависимость между инфля-

цией и безработицей) в развитых странах с 2010-х годов демонстрирует неустойчивость, а в 2024–2025 годах во многих экономиках наблюдается одновременный рост инфляции и занятости, что не укладывается в простые кейнсианские модели. При этом цифровой сектор демонстрирует дефляцию на фоне общего роста цен.

Особенно показательно расхождение в динамике цен. С одной стороны, мы наблюдаем инфляцию на товары и услуги традиционного сектора (продукты, жилье, транспорт), с другой – устойчивую дефляцию на цифровые услуги и устройства. Традиционная макроэкономика, оперирующая агрегированными индексами цен (CPI, GDP deflator), не может адекватно отразить эту двойственность. Более того, значительная часть цифровой экономики (услуги по нулевой цене) не попадает в статистику ВВП, однако создает существенную потребительную стоимость.

Таблица 4.
Структура издержек и ценообразование в традиционной и цифровой экономике

Характеристика	Традиционная фирма (например, автопроизводитель)	Цифровая платформа (например, маркетплейс)
Структура издержек	Высокие переменные издержки (материалы, труд)	Высокие фиксированные издержки (разработка ПО, серверы), низкие переменные
Предельные издержки	Положительные, часто возрастающие	Стремятся к нулю
Ценообразование	На основе издержек + наценка	Часто нулевая цена для одной стороны, монетизация на другой
Источник прибыли	Продажа товаров с наценкой	Рента от контроля платформы, данные, реклама

Источник: Составлено автором.

Традиционная теория предполагает, что высокая концентрация – это временное явление, которое должно размываться входом новых игроков, если барьеры входа не слишком высоки. В цифровой экономике мы наблюдаем противоположную картину: концентрация растет и становится устойчивой.

Таблица 5.
Динамика рыночной концентрации в ключевых цифровых секторах (2015–2025 гг.)

Сектор	Доля рынка топ-3 компаний (2015)	Доля рынка топ-3 компаний (2025)	Тренд
Поисковые системы (мир)	90% (Google, Bing, Yahoo)	92% (Google, Bing, Baidu)	Стабильно высокая
Социальные сети (мир)	70% (Facebook, YouTube, Twitter)	85% (Meta, TikTok, YouTube)	Рост концентрации
Облачные услуги (мир)	55% (AWS, Azure, Google)	72% (AWS, Azure, Google)	Рост концентрации
E-commerce (США)	45% (Amazon, eBay, Walmart)	60% (Amazon, Walmart, Target)	Рост концентрации
E-commerce (Китай)	70% (Alibaba, JD, Pinduoduo)	80% (Alibaba, JD, Pinduoduo)	Рост концентрации

Источник: Составлено автором на основе [16; 17].

Данные показывают, что вместо ожидаемой конкуренции мы наблюдаем усиление монопольных тенденций. Это прямое следствие сетевых эффектов и экономии от масштаба на стороне данных, которые создают естественные барьеры входа, часто более мощные, чем традиционные (патенты, лицензии, контроль над ресурсами).

Осознание методологического тупика мейнстрима стимулирует развитие альтернативных подходов, которые могут предложить более адекватный инструментарий для анализа цифровой экономики. Одним из наиболее перспективных направлений является применение теории сложных адаптивных систем (complex adaptive systems, CAS) в экономике. Этот подход рассматривает экономику не как машину, стремящуюся к равновесию, а как эволюционирующую экосистему, состоящую из множества взаимодействующих агентов, которые постоянно адаптируются друг к другу и к изменяющейся среде.

Ключевые принципы CAS, значимые для анализа цифровой экономики:

1. Эмерджентность. Макроуровневые свойства системы (цены, институты, структура рынка) возникают из взаимодействий на микроуровне, но не сводятся к ним. Это прямой вызов методологическому индивидуализму.

2. Нелинейность и положительные обратные связи. Малые изменения могут вызывать большие эффекты (эффект бабочки). Сетевые эффекты – классический пример положительной обратной связи.

3. Зависимость от траектории действий. То, в каком порядке агенты совершали выборы, влияет на конечный результат. Рынок может «заблокироваться» на неоптимальном стандарте просто потому, что он первым завоевал популярность (пример: клавиатура QWERTY).

4. Адаптивные агенты. Агенты не максимизируют заданную функцию полезности, а используют эвристики, обучаются, меняют свои правила поведения.

Р. Нельсон и С. Уинтер в своей эволюционной теории экономических изменений предлагали рассматривать «рутины» как аналоги генов в биологии [4]. Рутин – это устойчивые паттерны поведения фирм (технологии, процедуры принятия решений, организационные структуры). Экономическое развитие – это эволюция рутин через механизмы изменчивости (инновации), наследования (имитация, передача знаний) и отбора (рыночная конкуренция).

В цифровой экономике понятие «рутины» обретает новую жизнь. Программный код, алгоритмы платформ – это и есть материализованные рутины, которые определяют поведение миллионов агентов. Эволюция цифровых рынков – это эволюция алгоритмических рутин.

Институциональная экономика (в ее классической и новой версиях) всегда подчеркивала роль правил, норм и организаций в структурировании экономической деятельности. Д. Норт определял институты как «правила игры в обществе» [11, с. 23].

Цифровая трансформация требует расширения этого понятия. В цифровой экономике ключевую роль играют не только формальные законы и неформальные нормы, но и программные протоколы, алгоритмы, архитектура платформ. Как верно выразился Л. Лессиг, «код – это закон» [10]. Алгоритмы платформ (например, алгоритм ранжирования поисковой выдачи Яндекс, алгоритм формирования ленты ВКонтакте, алгоритм ценообразования Uber) выполняют регулируемую функцию, часто более значимую, чем государственные законы. Возникает необходимость в теории «алгоритмических институтов», которая бы изучала:

1. Как алгоритмы структурируют взаимодействия агентов.
2. Как распределяется власть между создателями алгоритмов и их пользователями.
3. Как обеспечить легитимность и подотчетность алгоритмического управления.
4. Как совместить алгоритмическое регулирование с правовыми нормами.

Сравнительный анализ показывает, что институциональный подход, дополненный анализом алгоритмов, позволяет объяснить такие феномены, как «алгоритмические монополии», которые не повышают цены (что карается антимонопольным правом), а снижают их до демпинговых уровней, выдавливая конкурентов за счет капитализации данных и управления поведением.

Посткейнсианская традиция, с ее акцентом на неопределенность, денежные контракты и роль институтов, также предлагает полезные инструменты для анализа цифровой экономики. Особенно это касается вопросов денежного обращения и финансов.

Развитие криптовалют, стейблкоинов, цифровых валют центральных банков (CBDC) и платежных систем BigTech ставит вопросы, на которые у мейнстрима нет ответов. Что такое деньги в эпоху, когда платежные системы могут создавать частные компании (Alipay, WeChat Pay, PayPal, Visa)? Как меняется денежная эмиссия и трансмиссионный механизм монетарной политики?

Посткейнсианская теория эндогенных денег (деньги создаются внутри экономики, прежде всего банковской системой, в ответ на спрос) оказывается более адекватной для описания современной финансовой системы, чем традиционная количественная теория денег. Она позволяет анализировать, как BigTech, предоставляя кредиты и платежные услуги, фактически создают новые формы денег и влияют на денежное обращение.

Для наглядности представим сравнительный анализ того, как разные теоретические подходы объясняют ключевые феномены цифровой экономики.

Таблица 6.
Сравнение объяснительных возможностей различных подходов

Феномен	Мейнстрим (неоклассика)	Эволюционная экономика	Институционализм	Посткейнсианство
Платформы	«Особый случай» двухсторонних рынков, анализируемый с помощью теории ценообразования	Новая организационная форма, результат эволюции рутин	Новый тип института, гибрид рынка и фирмы	Не в фокусе
Экономика данных	Данные как информация, снижающая неопределенность	Данные как фактор эволюции и обучения	Данные как объект прав собственности и власти	Не в фокусе
Нулевые цены	Аномалия, объясняется через перекрестное субсидирование	Результат эволюции бизнес-моделей	Результат институционального дизайна платформы	Связано с природой денег и цен
Сетевые эффекты	Внешний эффект, отклонение от совершенной конкуренции	Ключевой механизм эволюции и отбора	Фактор, формирующий институциональную структуру	Не в фокусе
Алгоритмическое управление	Не рассматривается	Эволюция рутин (алгоритмы как рутины)	Алгоритмы как новый тип института («код — это закон»)	Не в фокусе
Монополизация	Временное отклонение, провал рынка	Закономерный результат положительных обратных связей	Результат контроля над ключевыми институтами	Результат концентрации власти и финансовых потоков

Источник: Составлено автором.

Как видно из таблицы, мейнстрим либо игнорирует ключевые феномены цифровой экономики, либо пытается втиснуть их в жесткие рамки устаревших категорий («внешние эффекты», «информационная асимметрия»). Альтернативные подходы предлагают более богатый и адекватный язык описания, хотя каждый из них имеет свои ограничения и фокусные области.

На основе проведенного анализа можно сформулировать ключевые принципы новой исследовательской программы, способной вывести экономическую науку из методологического тупика.

Принцип 1: Онтологический реализм. Новая парадигма должна исходить из реалистичных предположений о природе агентов и их взаимодействий. Это означает отказ от фикции «репрезентативного агента» и признание гетерогенности, ограниченной рациональности и адаптивности экономических субъектов. В цифровой экономике агенты – это не только люди, но и алгоритмы, организации, платформы, каждый со своей логикой поведения.

Принцип 2: Динамизм вместо равновесия. Центральным понятием анализа должны стать не состояния равновесия, а процессы, траектории развития, механизмы изменений. Экономика – это постоянно эволюционирующая система, находящаяся вдалеке от равновесия (far-from-equilibrium). Равновесие (если оно достижимо) – лишь временный и локальный эпизод.

Принцип 3: Междисциплинарность. Цифровая экономика требует интеграции знаний из разных дисциплин: теории сложных систем, информатики (data science, машинное обучение), психологии (когнитивные науки), социологии (сетевой анализ), права (регулирование платформ). Экономическая наука должна

стать частью более широкого междисциплинарного проекта изучения цифрового общества.

Принцип 4: Методологический плюрализм. Вместо поиска единственного «истинного» метода, новая парадигма должна признавать множественность методов исследования в зависимости от уровня анализа и исследуемого вопроса. Агент-ориентированное моделирование может сочетаться с качественными кейс-стади, эконометрика больших данных – с теоретико-игровым анализом.

Реализация новой парадигмы требует развития нового исследовательского инструментария. Некоторые направления уже активно развиваются:

1. Агент-ориентированное моделирование, позволяющее моделировать поведение гетерогенных адаптивных агентов и изучать эмерджентные макроэффекты. Агент-ориентированное моделирование особенно полезно для анализа сетевых эффектов, распространения инноваций, формирования цен на платформах.

2. Сетевой анализ позволяет изучать структуру связей между агентами (кто с кем взаимодействует, как устроены сети доверия, как распространяется информация). В цифровой экономике сети часто имеют решающее значение (социальные сети, платежные сети, сети поставщиков на платформе).

3. Анализ больших данных и машинное обучение позволяют выявлять нелинейные зависимости, тестировать теоретические гипотезы на реальных данных о поведении миллионов агентов, строить предсказательные модели.

4. Экспериментальные методы (в т.ч. онлайн-эксперименты) реализуются через платформы, которые постоянно проводят тесты, изучая реакцию пользователей на изменения алгоритмов. Экономисты могут использовать эти данные для проверки теорий поведения.

Выход из методологического тупика имеет не только академическое, но и практическое значение для экономической политики. Если мейнстрим неадекватно описывает реальность, то и рекомендации, основанные на нем, будут ошибочными.

В условиях, когда рынки не способны к саморегуляции из-за сетевых эффектов и естественных монополий, роль государства должна измениться. Вместо традиционной модели «исправления провалов рынка» (антимонопольное регулирование, налоги, субсидии) государство должно стать архитектором институциональной среды цифровых экосистем. Это включает:

1. Обеспечение интероперабельности (совместимости) платформ. Если данные и сети не могут быть легко перенесены с одной платформы на другую, конкуренция невозможна. Требования к открытым API, портативности данных – ключевой инструмент демополилизации.

2. Регулирование алгоритмов. Необходимы механизмы аудита алгоритмов на предмет дискриминации, манипуляции, недобросовестной конкуренции. Это требует нового типа экспертизы – не только юридической, но и технической.

3. Новые подходы к антимонопольной политике. Необходимо переход от анализа цен к анализу контроля над данными и инфраструктурой. Запрещать следует не только повышение цен, но и антиконкурентное использование данных, слияния, убивающие конкуренцию (киллер-акации).

4. Инвестиции в цифровые общественные блага. Данные, алгоритмы, вычислительные мощности, используемые для общественно значимых целей (здравоохранение, образование, наука), должны быть доступны как общественные блага. Это требует государственных инвестиций и создания соответствующих институтов.

Заключение

Подводя итог, можно констатировать, что mainstream economics, выполнивший свою историческую роль в эпоху индустриализма, стал ограничивающим фактором для понимания цифрового будущего. Проведенный анализ теоретических оснований и эмпирических данных подтверждает, что мы имеем

дело не с временным сбоем, а с фундаментальным несоответствием теории и объекта.

Ключевые выводы исследования:

1. Методологический тупик мейнстрима имеет глубокие гносеологические корни. Базовые допущения неоклассики (методологический индивидуализм, инструментальная рациональность, равновесие) были сформированы под влиянием физики XIX века и утилитаристской этики. В условиях цифровой экономики, где доминируют положительные обратные связи, сетевые эффекты и алгоритмическое управление, эти допущения теряют объяснительную силу и превращаются в интеллектуальные ловушки.

2. Цифровая трансформация породила феномены, не имеющие аналогов в индустриальную эпоху. Платформы как гибридные институты, данные как неконкурентное благо с возрастающей отдачей, алгоритмическая рациональность и поведенческий излишек, естественная монополизация на основе сетевых эффектов. Мейнстрим либо игнорирует эти феномены, либо пытается анализировать их с помощью неадекватных категорий (информация, внешние эффекты, временные отклонения).

3. Эмпирические данные фиксируют системные аномалии, в том числе коллапс закона убывающей отдачи (предельные издержки стремятся к нулю), устойчивый рост концентрации вопреки ожиданиям конкуренции, расхождение макроэкономических показателей в цифровом и традиционном секторах. Эти аномалии не могут быть объяснены в рамках существующих моделей.

4. Выход из тупика лежит не в косметических правках, а в смене парадигмы. Необходим переход к исследовательской программе, основанной на принципах теории сложных адаптивных систем, эволюционной экономики и институционального анализа. Новая парадигма должна быть реалистичной (учитывать алгоритмическую рациональность), динамической (анализировать процессы, а не состояния равновесия) и междисциплинарной (интегрировать Data Science, психологию, право и социологию).

5. Смена парадигмы имеет прямое практическое значение. Неадекватная теория ведет к неэффективной политике. В условиях цифровых монополий традиционное антимонопольное регулирование, ориентированное на цены, бессильно. Необходимо новая роль государства как архитектора институциональной среды, обеспечивающего интероперабельность, прозрачность алгоритмов и защиту данных как общественного блага.

Экономическая наука 2026 года стоит перед историческим выбором: либо остаться в методологическом тупике, обслуживая интересы платформенных монополий устаревшими моделями, либо совершить концептуальный прорыв, вернув себе способность объяснять и прогнозировать реальность. Смена парадигмы – это не академический спор, а условие выживания экономической мысли как инструмента управления общественным развитием в XXI веке.

Литература

1. Автономов В.С. Абстракция — мать порядка? (Историко-методологические рассуждения о связи экономической науки и экономической политики) // Вопросы экономики. — 2013. — № 4. — С. 4–23. — EDN PYATRJ.
2. Блауг М. Методология экономической науки, или как экономисты объясняют / пер. с англ. под ред. В.С. Автономова. — М.: НП «Журнал Вопросы экономики», 2004. — 416 с. — ISBN 5-901389-04-2.
3. Зубофф Ш. Эпоха надзорного капитализма. Битва за человеческое будущее на новых рубежах власти / пер. с англ. А.Ф. Васильева. — М.: Издательство Института Гайдара, 2022. — 781 с. — ISBN 978-5-93255-613-9.
4. Нельсон Р., Уинтер С. Эволюционная теория экономических изменений. — М.: Дело, 2002. — 536 с. — ISBN 5-7749-0215-9.

5. Стиглиц Дж. Цена неравенства. — М.: Эксмо, 2015. — 512 с. — ISBN 978-5-699-84960-2.
6. Acemoglu D., Restrepo P. Automation and New Tasks: How Technology Changes Labor Demand // *Journal of Economic Perspectives*. — 2019. — Vol. 33, No. 2. — P. 3–30. — DOI: 10.1257/jep.33.2.3.
7. Arthur W.B. Increasing Returns and Path Dependence in the Economy. — Ann Arbor: University of Michigan Press, 1994. — 201 p. — DOI: 10.3998/mpub.10029.
8. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. — New York: W.W. Norton & Company, 2014. — 306 p. — ISBN 978-0-393-23935-5.
9. Farmer J.D., Foley D. The Economy Needs Agent-Based Modelling // *Nature*. — 2009. — Vol. 460. — P. 685–686. — DOI: 10.1038/460685a.
10. Lessig L. Code and Other Laws of Cyberspace. — New York: Basic Books, 1999. — 320 p. — ISBN 0-465-03912-X.
11. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. — Cambridge: Cambridge University Press, 1990. — 152 p. — DOI: 10.1017/CBO9780511808678.
12. Pariser E. The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You. — New York: Penguin Press, 2011. — 304 p. — ISBN 978-1-59420-300-8.
13. Thaler R.H. Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. — New York: W.W. Norton & Company, 2015. — 432 p. — ISBN 978-0-393-08094-0.
14. OECD. — URL: <https://www.oecd.org/> (дата обращения: 10.03.2026).
15. World Bank. World Development Indicators database. — 2026. — URL: <https://databank.worldbank.org/> (дата обращения: 10.03.2026).
16. Bloomberg. Company Financials and Market Capitalization Data. — 2026. — URL: <https://www.bloomberg.com/europe> (дата обращения: 10.03.2026).
17. Statista. Market share of leading search engines worldwide 2015–2025. — URL: <https://www.statista.com/> (дата обращения: 10.03.2026).
18. IDC. Worldwide ICT Spending Guide 2026. Global Market Forecasts. — Feb 2026.

The Methodological Deadlock of the Mainstream and the Challenges of Digital Transformation of the Economy

Glushak N.V.

Russian State University for the Humanities

JEL classification: B41, E22, E44, N01, N10, O33, O38

The article presents a fundamental analysis of the systemic methodological crisis of mainstream economics in the context of the unfolding digital transformation in 2024–2026. Based on an extensive body of empirical data, including statistics from international organizations (IDC, OECD, World Bank) and financial statements from leading technology corporations, the destructive role of traditional neoclassical dogmas (rationality, equilibrium, diminishing marginal returns) in the analysis of digital platforms, data economics, and algorithmic markets is proved. The article explores the mechanisms of algorithmic demand management, the phenomenon of «surveillance capitalism» and the network effects that lead to natural platform monopolization. Special attention is paid to comparing the explanatory capabilities of mainstream and alternative approaches: evolutionary-institutional synthesis, the theory of complex adaptive systems, and behavioral economics. It is shown that it is the synthesis of evolutionary and institutional theories, supplemented by the tools of complex systems analysis, that allows for an adequate description of phenomena such as zero marginal costs, the sharing economy, and algorithmic pricing. The paper substantiates the need for a radical change in the research paradigm and proposes the contours of a new economic theory based on the principles of interdisciplinarity, methodological pluralism, and dynamic analysis of non-equilibrium states, which opens up opportunities for developing effective economic policies in the digital age.

Keywords: mainstream, methodological deadlock, digital transformation, network effects, platform economy, institutionalism, data economy, complex adaptive systems.

References

1. Avtonomov, V.S. Abstraction is the Mother of Order? (Historical and Methodological Reflections on the Relationship between Economics and Economic Policy) // *Voprosy Ekonomiki*. — 2013. — No. 4. — Pp. 4–23. — EDN PYATRJ.
2. Blaug, M. Methodology of Economics, or how Economists Explain / Translated from English. edited by V.S. Avtonomov. — Moscow: NP «Voprosy Ekonomiki» Journal, 2004. — 416 p. — ISBN 5-901389-04-2.
3. Zuboff Sh. The Age of Surveillance Capitalism. The Battle for the Human Future at the New Frontiers of Power / Translated from English by A.F. Vasilyev. — Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2022. — 781 p. — ISBN 978-5-93255-613-9.
4. Nelson R., Winter S. Evolutionary Theory of Economic Change. Moscow: Delo, 2002. 536 p. ISBN 5-7749-0215-9.
5. Stiglitz, J. The Price of inequality. Moscow: Eksmo, 2015. 512 p. ISBN 978-5-699-84960-2.
6. Acemoglu D., Restrepo P. Automation and New Tasks: How Technology Changes Labor Demand // *Journal of Economic Perspectives*. — 2019. — Vol. 33, No. 2. — P. 3–30. — DOI: 10.1257/jep.33.2.3.
7. Arthur W.B. Increasing Returns and Path Dependence in the Economy. — Ann Arbor: University of Michigan Press, 1994. — 201 p. — DOI: 10.3998/mpub.10029.
8. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. — New York: W.W. Norton & Company, 2014. — 306 p. — ISBN 978-0-393-23935-5.
9. Farmer J.D., Foley D. The Economy Needs Agent-Based Modelling // *Nature*. — 2009. — Vol. 460. — P. 685–686. — DOI: 10.1038/460685a.
10. Lessig L. Code and Other Laws of Cyberspace. — New York: Basic Books, 1999. — 320 p. — ISBN 0-465-03912-X.
11. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. — Cambridge: Cambridge University Press, 1990. — 152 p. — DOI: 10.1017/CBO9780511808678.
12. Pariser E. The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You. — New York: Penguin Press, 2011. — 304 p. — ISBN 978-1-59420-300-8.
13. Thaler R.H. Misbehaving: The Making of Behavioral Economics. — New York: W.W. Norton & Company, 2015. — 432 p. — ISBN 978-0-393-08094-0.
14. OECD. — URL: <https://www.oecd.org/> (дата обращения: 10.03.2026).
15. World Bank. World Development Indicators database. — 2026. — URL: <https://databank.worldbank.org/> (дата обращения: 10.03.2026).
16. Bloomberg. Company Financials and Market Capitalization Data. — 2026. — URL: <https://www.bloomberg.com/europe> (дата обращения: 10.03.2026).
17. Statista. Market share of leading search engines worldwide 2015–2025. — URL: <https://www.statista.com/> (дата обращения: 10.03.2026).
18. IDC. Worldwide ICT Spending Guide 2026. Global Market Forecasts. — Feb 2026.

Формирование ландшафта институциональных эффектов в экономике России от изменения масштабов «нестандартных форм занятости»

Сибирская Елена Викторовна

д.э.н., профессор, профессор кафедры национальной и региональной экономики, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Sibirskaia.EV@rea.ru,

Овешникова Людмила Владимировна

д.э.н., доцент, профессор кафедры национальной и региональной экономики, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Oveshnikova.LV@rea.ru,

Сибирский Александр Сергеевич

лаборант-исследователь кафедры национальной и региональной экономики, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Sibirskiyi.AS@rea.ru,

Смоленцев Евгений Васильевич

лаборант-исследователь кафедры национальной и региональной экономики, Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Smolenshev.EV@rea.ru

Рост цифровых платформ и расширение «нестандартных форм занятости» (онлайн-фриланс, платформа-доставка и т.п.), а также массовая регистрация самозанятых в России формируют новый институциональный контекст рынка труда. Это порождает многоуровневые эффекты: на уровне индивидуального работника (доход, продукты обучения, риск), на уровне фирмы/площадки (маржа, масштабные эффекты), и на системном (национальном/региональном) уровне — через изменения правил игры, нормы и практики взаимодействия участников. В России введение специального налогового режима для самозанятых (НПД) и быстрое расширение числа официально зарегистрированных самозанятых создали уникальные данные для анализа масштабных институциональных преобразований и связанных с ними экономических эффектов. Полученные результаты свидетельствуют о том, что ландшафт институциональных эффектов — это метафора, позволяющая перейти от линейного описания (по отдельным эффектам) к системной пространственно-динамической модели, где каждый эффект рассматривается как «регион» или «высота» на многоуровневой карте трансформации экономики.

Ключевые слова: институциональные эффекты, нестандартные формы занятости, национальная и региональная экономика, рынок труда.

Введение — концептуальная основа.

Современный этап экономического развития характеризуется стремительной трансформацией рынка труда, детерминированной распространением цифровых технологий и, как следствие, расширением масштабов так называемых «нестандартных форм занятости». К их числу относятся платформенная занятость (онлайн-фриланс, курьерские и транспортные сервисы), самозанятость, внештатный и временный труд. В Российской Федерации данный процесс интенсифицировался с введением специального налогового режима для самозанятых (Налог на профессиональный доход, НПД), что привело к лавинообразному росту числа официально зарегистрированных лиц, работающих в данном статусе. Это создает уникальный эмпирический базис для анализа глубоких институциональных сдвигов, сопровождающих данную трансформацию.

Формирующийся новый уклад порождает многоуровневые эффекты, проявляющиеся на микроуровне (изменение доходов, моделей накопления человеческого капитала и профиля рисков для индивидуального работника), мезоуровне (влияние на маржинальность, операционную эффективность и стратегии фирм и платформ) и макроуровне (трансформация «правил игры» — формальных норм, неформальных практик и механизмов координации между всеми участниками экономических отношений). Для осмысления этой сложной, многомерной и динамичной реальности традиционные линейные модели анализа оказываются недостаточными.

В связи с этим, целью настоящего исследования является построение и верификация системной концепции «ландшафта институциональных эффектов», которая позволяет перейти от изолированного рассмотрения отдельных последствий к целостной пространственно-динамической модели. В данной метафорической конструкции каждый институциональный эффект представляет собой специфический «регион» или «высоту» на многоуровневой карте экономической трансформации, а их взаимодействие формирует сложный «рельеф» современной российской экономики. Исследование направлено на раскрытие механизмов возникновения данных эффектов, их операционализацию для эмпирического анализа на данных по субъектам РФ и интегрирование в целостную модель «институционального ландшафта», описывающую новую конфигурацию российского рынка труда.

1. Институциональный подход и экономика платформ

Институциональная экономическая школа (North, 1990; Acemoglu & Restrepo, 2018) рассматривает формальные и неформальные правила как определяющие экономические стимулы и координаты поведения. Переход к платформенной организации труда нужно трактовать не только как технологический шок, но и как изменение «правил игры» (включая контрактную практику, налоговую регистрацию, стандарты взаимодействия и практики разрешения споров). Это объясняет, почему одинаковые технологические возможности могут давать различный экономический эффект в разных институциональных контекстах.

Теория возрастающей отдачи (Arthur, 1994) демонстрирует, что положительные обратные связи могут приводить к «закреплению» доминирующих технологий/платформ и усиливать территориальную и отраслевую концентрацию выгод. В платформенной экономике фиксированные издержки разработки, бренда и сетевых эффектов дают основу для возрастающей отдачи при росте числа участников. Это критически важно для объяснения, почему увеличение доли нестандартной занятости

Статья подготовлена по результатам исследования, выполненного при финансовой поддержке Российского научного фонда, № 25-28-00283 (URL: <https://grant.rscf.ru/site/user/forms?rid=00000000000010354979-1/>)

у отдельных фирм/в регионах может иметь нелинейный эффект на среднюю продуктивность.

Теория многопользовательских платформ (Rochet & Tirole, 2003; Evans & Schmalensee, 2016) предоставляет формальные инструменты для анализа, как платформы распределяют цены и издержки между сторонами, какие стратегии стимулируют приток поставщиков/потребителей и как внутренние правила (рейтинги, комиссии, алгоритмы соответствия) формируют результирующий рынок труда. Сетевые эффекты в платформенной занятости проявляются, например, через увеличение числа заказов при росте числа исполнителей (или наоборот — для потребителя — увеличение выбора при росте числа исполнителей).

Классические идеи о человеческом капитале (Becker, 1964; Arrow, 1962) объясняют механизм, через который повторяющиеся операции и опыт, аккумулированный на платформе, повышают продуктивность работника. При платформенном труде к этому добавляются специфика рейтингов, истории транзакций и стандартизированных контрактов, которые ускоряют передачу репутации и «ценность опыта» в доходы. Современные эмпирические исследования показывают наличие обучения на практике и эффектов специализации на платформах (в т.ч. в развивающихся странах и среди курьеров/доставщиков) (Katz & Krueger, 2019; ILO, 2021).

Платформы используют алгоритмы для распределения заданий, ценообразования и мониторинга. Это снижает транзакционные издержки координации, но сопровождается новыми рисками (неравенства, стресс, информационная асимметрия). Современные исследования по алгоритмическому менеджменту показывают, как алгоритмы одновременно улучшают операциональную эффективность и создают институциональные «швы» — новые правила (и пробелы) в правах и обязанностях работников (Jarrahi et al., 2021; De Stefano, 2016).

Международные измерения (Online Labour Index, ILO, World Bank) показывают устойчивый рост платформенной занятости во многих странах; оценочные масштабы онлайн-гига сотни миллионов человек в глобальном масштабе и быстрые темпы роста спроса на отдельные категории работ (Kässi & Lehtdonvirta, 2018; ILO, 2021; World Bank, 2025). Эти наблюдения оправдывают гипотезу о возможности проявления возрастающей отдачи и сетевых эффектов при масштабировании платформ.

Эмпирические исследования показывают смешанные результаты: в высококвалифицированных сегментах (софтверная разработка, дизайн) платформы способствуют росту доходов и профессионального развития; в низкоквалифицированных микрораздачах — доходы низки и преобладает высокая текучесть (Berg et al., 2018; Katz & Krueger, 2019). Обучение на практике наблюдается в специфичных контекстах (постоянная клиентура, рейтинги, кросс-скейлинг навыков).

В России отчёты ВШЭ (ИСИЭЗ и др., 2023–2024) и аналитика ФНС/Единый реестр МСП фиксируют быстрое распространение платформенной занятости и массовую регистрацию самозанятых; экспертные доклады оценивают масштабы и особенности (мотивы, барьеры, распределение по регионам и отраслям) (HSE, 2023; HSE, 2024; FTS of Russia, n.d.). Эти исследования дают региональную картографию и первичные эмпирические сведения для анализа эффектов масштаба по субъектам РФ.

2. Механизмы возникновения институциональных эффектов в условиях расширения нестандартных форм занятости

Дальнейшее изложение направлено на анализ пяти ключевых институциональных эффектов, возникающих в результате масштабирования нестандартных форм занятости: эффекта возрастающей отдачи, сетевого внешнего эффекта, эффекта обучения, эффекта координации, эффекта адаптивности ожиданий. Каждый из этих эффектов представляет собой особую комбинацию

технологических, организационных и когнитивных механизмов, через которые цифровизация труда преобразует структуру стимулов и институциональную архитектуру российской экономики.

Эффект возрастающей отдачи: институциональные корни и макроэкономические проявления.

Эффект возрастающей отдачи отражает процесс, при котором увеличение масштаба деятельности приводит к непропорциональному росту производительности и доходов. В классической трактовке (Arthur, 1994; Krugman, 1991) это результат действия положительных обратных связей: чем больше участников вовлечено в систему, тем выше эффективность её функционирования. В контексте платформенной и самозанятости данный эффект имеет институциональную природу. Рост числа исполнителей, заказчиков и объёмов транзакций не только снижает средние издержки (за счёт деления фиксированных затрат на инфраструктуру, маркетинг и алгоритмы), но и формирует новую структуру стимулов — платформы начинают инвестировать в качество алгоритмов, обучение и сервисы поддержки, что дополнительно повышает эффективность.

С институциональной точки зрения это проявляется как самоусиливающийся процесс формирования доверия и координации. Чем больше участников в платформенной экосистеме, тем выше уровень институционализированного доверия (рейтинговые механизмы, стандарты качества, механизмы разрешения споров), что снижает транзакционные издержки и повышает отдачу от масштаба. Эмпирически эффект возрастающей отдачи можно наблюдать через: рост средней выручки на одного исполнителя при увеличении общей численности платформенных работников в регионе; положительную корреляцию между масштабом платформенной активности и добавленной стоимостью на занятого в отрасли; нелинейные зависимости между числом транзакций и маржой фирмы. В российской экономике этот эффект проявляется особенно отчётливо в транспортно-логистических и сервисных отраслях (такси, доставка, IT-аутсорсинг), где платформа служит механизмом агрегирования спроса и предложения и одновременно — носителем институциональных норм.

Сетевой внешний эффект: ценность взаимодействий и институционализация доверия.

Сетевые эффекты отражают зависимость индивидуальной выгоды участника от числа других участников системы. В классических моделях двухсторонних рынков (Rochet & Tirole, 2003; Evans & Schmalensee, 2016) ценность платформы для одной стороны растёт с увеличением размера другой стороны. В институциональном плане сетевой внешний эффект представляет собой форму институциональной самоорганизации: с ростом сети пользователей повышается предсказуемость взаимодействий, вырабатываются устойчивые нормы и ожидания поведения, что усиливает устойчивость самой системы.

На рынке труда это означает, что каждый новый участник не только увеличивает совокупный объём предложений и заказов, но и повышает информативность сигналов — рейтингов, цен, сроков выполнения. Таким образом, платформа выполняет институциональную функцию рынка, превращаясь в доверенный посредник, минимизирующий асимметрию информации. Однако сетевой эффект не является безусловно позитивным: при достижении определённого уровня насыщения возникает эффект «сетевой перегрузки» — рост конкуренции между исполнителями может снижать их доходы, формируя двойственную зависимость. Это обуславливает необходимость анализа нелинейных зависимостей между масштабом сети и экономическими результатами.

Эффект обучения: накопление компетенций и институционализация знаний.

Эффект обучения отражает процесс накопления опыта и знаний через практическую деятельность (Arrow, 1962). В контексте цифровых форм занятости обучение происходит не только индивидуально, но и институционально — через меха-

низмы рейтингов, репутационных систем и коллективного обмена знаниями внутри платформ. Институциональное значение этого эффекта заключается в том, что опыт становится элементом социальной инфраструктуры, доступной всем участникам платформы. Каждый акт взаимодействия (сделка, отзыв, оценка) создает информационный след, который снижает неопределённость и повышает эффективность будущих транзакций.

На уровне отдельного исполнителя эффект обучения выражается в росте производительности, специализации и снижении транзакционных издержек. На уровне платформы — в повышении алгоритмической точности соответствия и улучшении пользовательского опыта. В результате возникает системное накопление знаний, которое укрепляет институциональную устойчивость и конкурентоспособность экосистемы. В российском контексте этот эффект проявляется, например, в росте качества услуг самозанятых специалистов в сфере IT, дизайна, маркетинга, а также в повышении лояльности клиентов в сегменте доставки и транспорта, где повторные транзакции формируют доверие и обучающие эффекты.

Эффект координации: алгоритмическое управление и институциональная синхронизация.

Эффект координации связан со снижением транзакционных издержек и повышением согласованности действий экономических агентов. В классической институциональной теории (Coase, 1937; Williamson, 1985) координация рассматривается как функция институтов, упрощающих взаимодействие и минимизирующих издержки сделок. В цифровой экономике эта функция реализуется через алгоритмическую координацию — автоматическое распределение заказов, динамическое ценообразование, рейтинговые и фильтрационные механизмы. Платформы становятся центрами синхронизации экономической активности, где правила взаимодействия закодированы в алгоритмах.

Институционально это формирует новую норму поведения: доверие к алгоритму заменяет доверие к контрагенту. Возникает технологическая форма института, обеспечивающая стабильность и предсказуемость взаимодействий. Для российской экономики координационные эффекты особенно значимы в сферах, где информационные и логистические потоки ранее были фрагментированы — например, в сфере мелкорозничных услуг, такси, курьерских и образовательных сервисов. Здесь цифровые платформы выполняют роль инфраструктуры общественной координации, повышая эффективность распределения ресурсов и сокращая неформальные издержки.

Эффект адаптивности ожиданий: институциональная динамика и когнитивная стабильность.

Эффект адаптивности ожиданий отражает способность экономических агентов формировать ожидания относительно будущих доходов, занятости и спроса, опираясь на прошлый опыт и доступную информацию (Muth, 1961; Friedman, 1953). В институциональном контексте платформенная занятость создаёт новые информационные поля, где работники и фирмы получают регулярные сигналы о спросе, ценах и рейтингах. Это позволяет формировать адаптивные ожидания и корректировать поведение, уменьшая неопределённость.

Постепенно ожидания участников становятся встроенными в институциональную структуру — через поведенческие нормы (например, стратегия «работать в часы пик» или «накопить рейтинг до определённого уровня»), что повышает предсказуемость агрегированных процессов. На макроуровне этот эффект проявляется в стабилизации (или, напротив, в инерционности) динамики участия в нестандартной занятости. В российской практике это видно по реакциям самозанятых на изменения налогового режима НПД и на рыночные колебания в сегментах доставки и IT-услуг: ожидания адаптируются к новым условиям, формируя волны притока и оттока работников. Таким образом, эффект адаптивности ожиданий отражает когнитивное

измерение институциональных изменений, через которое рынок труда реагирует на внешние шоки, не разрушая общей структуры взаимодействий.

Пять описанных эффектов не существуют изолированно, между ними формируются устойчивые взаимозависимости. Возрастающая отдача создаёт благоприятные условия для сетевых эффектов; сетевые эффекты усиливают процесс обучения и обмена знаниями; накопленные знания повышают эффективность координации; а устойчивые механизмы координации, в свою очередь, стабилизируют ожидания агентов.

В совокупности эти связи образуют институциональный ландшафт цифровой занятости, который можно представить в виде динамической поверхности, где каждая ось отражает уровень технологической зрелости, институциональной плотности и когнитивной адаптивности. Изменение масштаба платформенной занятости перемещает экономику вдоль этого ландшафта, порождая новые равновесия и формы эффективности.

Параллельно с формированием позитивных институциональных эффектов, расширение нестандартной занятости может порождать системные риски и дисфункции, создавая «долины» на институциональном ландшафте. Важно выделить два контрастирующих эффекта:

— эффект прекаризации (PC) - проявляется в снижении гарантий занятости, ограничении доступа к социальному обеспечению и росте доходных рисков для работников. Институционально это выражается в «провалах» регуляторной системы, не успевающей за новыми формами труда (De Stefano, 2016; Berg et al., 2018). Эмпирическим индикатором может служить доля самозанятых и платформенных работников, не имеющих добровольных пенсионных или медицинских накоплений (по данным опросов и агрегированным данным платформ);

— эффект алгоритмического деспотизма (AD) - возникает, когда непрозрачность алгоритмов управления и отсутствие механизмов обжалования их решений ведут к росту стресса, произволу и деградации доверия к платформе как институту (Jarrahi et al., 2021). Качественно этот эффект фиксируется в экспертных интервью и контент-анализе отзывов работников, а количественно может быть аппроксимирован через индекс текучести кадров на платформе или частоту конфликтов, разрешаемых через арбитраж.

Учет этих эффектов позволяет построить более полный и рельефный ландшафт, где «пики» эффективности соседствуют с «впадинами» социальной уязвимости и институциональной неустойчивости.

3. Эмпирические основания и гипотезы

Эмпирический анализ направлен на количественную оценку институциональных эффектов, возникающих в результате масштабирования нестандартных форм занятости в экономике России. В соответствии с теоретической моделью, предполагается, что распространение платформенной и самозанятости формирует комплекс взаимосвязанных эффектов — возрастающей отдачи, сетевых взаимодействий, обучения, координации и адаптивности ожиданий — которые проявляются в макро- и мезоэкономических индикаторах регионального развития.

В исследовании используются данные по субъектам Российской Федерации, характеризующие: *структуру занятости* (доля самозанятых, внештатных работников, участников цифровых платформ); *производственные показатели* (валовая добавленная стоимость, выручка на занятость, рентабельность, темпы роста отраслей); *институциональные параметры* (уровень цифровизации, интенсивность платформенных транзакций, индекс доверия, показатели неформальной занятости и предпринимательской активности). Для оценки сетевых и координационных эффектов дополнительно могут использоваться метаданные о транзакционной активности платформенных работников, численности зарегистрированных самозанятых и региональных оборотах услуг в цифровом секторе (FTS of Russia, n.d.; Rosstat).

Для перехода от концептуальной модели к измеряемым переменным строится система индикаторов, отражающих каждый из институциональных эффектов (таблица 1), которая представляет основные направления операционализации.

Таблица 1
Операционализация институциональных эффектов для эмпирического анализа по субъектам РФ

Эффект	Концепт	Эмпирический индикатор	Источник данных	Ожидаемый знак влияния
Возрастающая отдача (IR)	Рост эффективности при увеличении масштабов занятости	Средняя выручка или ВДС на одного занятого в зависимости от доли самозанятых	Росстат, ФНС, платформы	$\beta > 0$
Сетевой внешний эффект (NE)	Увеличение ценности платформ с ростом числа участников	Коэффициент корреляции между числом активных исполнителей и средним доходом на платформе	Платформы, API данных	$\beta > 0$ (до порога насыщения)
Эффект обучения (LB)	Повышение производительности за счёт накопленного опыта	Динамика дохода/производительности исполнителя при росте стажа или числа выполненных заказов	ФНС, платформы	$\beta > 0$
Эффект координации (CO)	Снижение транзакционных издержек и рост эффективности распределения	Индекс логистической эффективности или доля цифровых сделок в отрасли	Минцифры, Росстат	$\beta > 0$
Эффект адаптивности ожиданий (AE)	Стабилизация поведения агентов через информационные сигналы	Волатильность доходов/занятости во времени; устойчивость спроса	Росстат, ФНС, расчёты автора	$\beta < 0$ (снижение волатильности)

Операционализация концептов представляет собой методологический вызов. Предлагаемые индикаторы являются прокси-переменными, измеряющими латентные конструкты. Мы осознаём их ограниченность и для повышения валидности применяем следующие подходы:

— для индексов обучения (LB) и адаптивности ожиданий (AE) используется метод главных компонент (PCA) для агрегации нескольких переменных. Например, индекс LB строится на основе динамики дохода, роста числа повторных заказов и изменения рейтинга исполнителя. Индекс AE, помимо волатильности доходов, включает показатель стабильности числа активных часов в неделю (по данным платформ);

— для проверки устойчивости результатов планируется использование альтернативных спецификаций моделей с заменой ключевых индикаторов.

Поскольку институциональная среда и уровень цифровизации существенно различаются по субъектам РФ, ожидается гетерогенность эффектов (таблица 2).

Таблица 2
Гетерогенность эффектов

Группа регионов	Характеристика институциональной среды	Доминирующий эффект
Крупные мегаполисы (Москва, Санкт-Петербург)	Высокий уровень цифровизации, развитые платформы	Сетевой и координационный эффекты
Промышленные регионы (Свердловская область, Республика Татарстан)	Развитие гибких форм аутсорсинга	Возрастающая отдача, обучение
Периферийные регионы (Рязанская область, Республика Адыгея)	Ограниченная цифровая инфраструктура, высокая неформальность	Слабые сетевые и координационные эффекты, низкая адаптивность ожиданий

Эмпирическая модель предполагает использование панельных данных для 85 субъектов РФ за определённый период, что позволяет отразить динамику формирования цифровых институтов и нестандартных форм занятости. Главная идея заключается в том, что институциональные эффекты представляют собой латентные переменные, проявляющиеся через наблюдаемые показатели, что делает возможным их количественную

оценку с помощью методик факторного анализа, панельной регрессии и структурного моделирования (SEM).

4. Концепция ландшафта институциональных эффектов

Ландшафт институциональных эффектов — это метафора, позволяющая перейти от линейного описания (по отдельным эффектам) к системной пространственно-динамической модели, где каждый эффект рассматривается как «регион» или «высота» на многоуровневой карте трансформации экономики.

В экономике (Nelson & Winter, 1982; North, 1990; Arthur, 1994) институциональный ландшафт можно понимать как «поверхность адаптации», где: оси координат отражают масштаб и уровень развития института (в нашем случае — степень распространения нестандартной занятости и уровень цифровизации), а «высота» показывает совокупную институциональную отдачу (эффективность, устойчивость, производительность, общественное благосостояние). Переход экономики из одной институциональной конфигурации в другую — это движение по поверхности: с локальных «долин» неэффективности к «пикам» новой эффективности.

Пространственная структура институционального ландшафта нестандартной занятости позволяет выделить две оси и одну «высоту»:

1) Ось X - масштаб нестандартной занятости (от низкого → к высокому уровню распространения платформ, фриланса, самозанятости);

2) Ось Y - уровень институциональной зрелости цифровой инфраструктуры (от фрагментарных решений → к интегрированным экосистемам и платформам). Данный индекс предлагается рассчитывать как средневзвешенное значение следующих компонентов: уровень цифровизации региона (DIG_it) по данным Минцифры; плотность платформенных сервисов (количество активных платформ в регионе, нормализованное на численность населения); наличие и качество региональных мер поддержки самозанятых и МСП в цифровой сфере (экспертная оценка на основе анализа региональных программ); доля населения с высокими цифровыми компетенциями (по данным Росстата и выборочных обследований). Таким образом, ось Y отражает не только технологическую, но и регуляторную, инфраструктурную и человеческую готовность региона к интеграции новых форм занятости;

3) Ось Z (высота) - совокупная институциональная эффективность (вклад в производительность, инновации и устойчивость).

В России институциональный ландшафт неравномерен. Можно выделить четыре «зоны рельефа»:

1. Московская и Санкт-Петербургская агломерации — «пики» эффективности (высокий уровень цифровизации, насыщенные сетевые эффекты, сформированные ожидания, сильные learning-by-doing эффекты);

2. Средние регионы — «хребты роста» (масштаб платформенной занятости растёт, но эффект координации и обучение частично реализованы);

3. Периферийные регионы — «плато низкой отдачи» (слабая инфраструктура, низкая плотность пользователей → сетевые эффекты не срабатывают, ожидания нестабильны);

4. Неформальный сектор — «долины институциональной неустойчивости» (высокая индивидуальная активность, но низкая институциональная координация и неустойчивые ожидания (риски, волатильность доходов, отсутствие гарантий)).

Взаимодействие эффектов можно проследить через «институциональные потоки» по поверхности: *поток 1* (инновационный контур), что характеризуется логической цепочкой - увеличение масштаба → возрастающая отдача → сетевые эффекты → координация; *поток 2* (адаптивный контур), что характеризуется логической цепочкой - обучение → формирование ожиданий → стабилизация участия; *поток 3* (обратный спуск), где институциональные сбои (непрозрачность алгоритмов, регуляторная неопределённость) приводят к «эрозии» — снижению доверия и разрушению сетевых эффектов.

Трёхмерная поверхность институционального ландшафта нестандартной занятости представлена на рисунке 2.

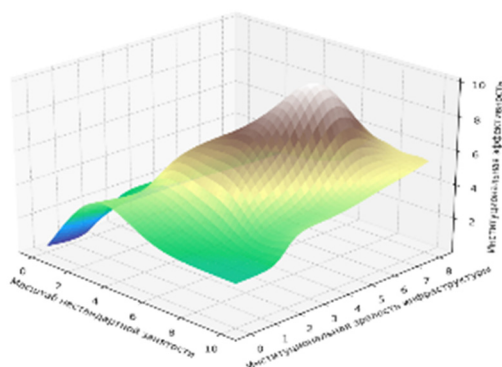


Рисунок 2 - Схематическая визуализация концепции в виде трёхмерной поверхности институционального ландшафта нестандартной занятости (зелёное плато (возрастающая отдача); синий хребет (сетевые эффекты); желтые террасы (обучение); оранжевый перевал (координация); красные пики (адаптивность ожиданий)).

Расширение нестандартной занятости под воздействием информационных технологий и платформ в России создаёт одновременно мощные возможности для повышения производительности и целую совокупность институциональных проблем. Эффект возрастающей отдачи, сетевые внешние эффекты, обучение через всю жизнь, координационные выигрыши и процессы адаптации ожиданий — это взаимосвязанные каналы, которые формируют динамику рынка труда, структуру доходов и ландшафт институциональных эффектов.

Выводы

Проведенное исследование позволяет констатировать, что расширение масштабов нестандартных форм занятости в российской экономике представляет собой не просто количественный сдвиг в структуре трудовых отношений, но и глубокий институциональный переход. Этот переход характеризуется формированием новой, сложной конфигурации «правил игры», в которой цифровые платформы, самозанятые, традиционные фирмы и государство вступают во взаимодействие, порождая системные эффекты. Разработанная в работе концепция «ландшафта институциональных эффектов» доказала свою эвристическую ценность как метафора и аналитический инструмент, позволяющий преодолеть ограничения линейного анализа и перейти к многоуровневому, пространственно-динамическому моделированию трансформационных процессов.

Литература

1. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2018). Artificial intelligence, automation, and work (NBER Working Paper No. 24196). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w24196>
2. Arrow, K. J. (1962). Economic welfare and the allocation of resources for invention. In *The rate and direction of inventive activity: economic and social factors* (pp. 609–626). Princeton University Press.
3. Arthur, W. B. (1994). *Increasing returns and path dependence in the economy*. University of Michigan Press.
4. Becker, G. S. (1964). *Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education*. University of Chicago Press.
5. Berg, J., Furrer, M., Harmon, E., Rani, U., & Silberman, M. S. (2018). *Digital labour platforms and the future of work: towards decent work in the online world*. International Labour Organization.
6. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age*. AST.
7. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, *4*(16), 386–405.

8. De Stefano, V. (2016). The rise of the "just-in-time workforce": on-demand work, crowdwork and labour protection in the "gig-economy". *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37(3), 471–504.
9. Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers: the new economics of multisided platforms*. Harvard Business Review Press.
10. Friedman, M. (1953). The methodology of positive economics. In *Essays in positive economics* (pp. 3–43). University of Chicago Press.
11. FTS of Russia. (n.d.). *Unified register of small and medium-sized businesses; statistics on self-employed: operational regional data*. Retrieved October 15, 2023, from <https://rmsp.nalog.ru>
12. HSE. (2023). *Platform economy in Russia: development potential: analytical report*. National Research University Higher School of Economics. <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/940903153.pdf>
13. HSE. (2024). *Platform employment in Russia: dynamics of prevalence and key characteristics: expert reports*. National Research University Higher School of Economics. <https://publications.hse.ru>
14. ILO. (2021). *World employment and social outlook 2021: the role of digital labour platforms in transforming the world of work*. International Labour Organization.
15. Jarrahi, M. H., et al. (2021). *The algorithmic management of work: a review article*. ILO and Academic Publications.
16. Kassi, O., & Lehdonvirta, V. (2018). Online labour index: measuring the online gig economy for policy and research. *Technological Forecasting and Social Change*, *137*, 241–248. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.056>
17. Katz, L. F., & Krueger, A. B. (2019). The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995–2015. *ILR Review*, *72*(2), 382–416. <https://doi.org/10.1177/0019793918820008>
18. Krugman, P. (1991). Increasing returns and economic geography. *Journal of Political Economy*, *99*(3), 483–499.
19. Muth, J. F. (1961). Rational expectations and the theory of price movements. *Econometrica*, *29*(3), 315–335.
20. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press of Harvard University Press.
21. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
22. OECD/ILO/UNECE. (2023). *Handbook on measuring digital platform employment and work*. OECD Publishing.
23. Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, *1*(4), 990–1029. <https://doi.org/10.1162/15424760322493212>
24. Smirnov, A. V. (2020). Self-employed in Russia: trends and prospects. *Voprosy Ekonomiki*, (7), 45–63.
25. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. Free Press.
26. World Bank. (2025). *World development indicators*. Retrieved October 15, 2025, from <https://data.worldbank.org/>

Shaping the Landscape of Institutional Effects in the Russian Economy from Changes in the Scale of "Non-Standard Forms of Employment"
Sibirskaya E.V., Ovshnikova L.V., Sibirsky A.S., Smolentsev E.V.
Plekhanov Russian University of Economics
JEL classification: B41, E22, E44, N01, N10, O33, O38

The rise of digital platforms and the expansion of "non-standard forms of employment" (online freelancing, platform-based delivery, etc.), as well as the mass registration of self-employed individuals in Russia, are shaping a new institutional context for the labor market. This generates multi-level effects: at the individual worker level (income, learning outcomes, risk), at the firm/platform level (profit margins, scale effects), and at the systemic (national/regional) level — through changes in the "rules of the game," norms, and interaction practices among participants. In Russia, the introduction of a special tax regime for the self-employed (the Professional Income Tax, PIT) and the rapid growth in the number of officially registered self-employed individuals have created a unique dataset for analyzing large-scale institutional transformations and their associated economic effects. The results indicate that the landscape of institutional effects serves as a metaphor, enabling a shift from linear descriptions (focusing on individual effects) to a systemic, spatial-

dynamic model in which each effect is conceptualized as a "region" or "height" on a multi-level map of economic transformation.

The article is based on the results of a study carried out with the financial support of the Russian Science Foundation, Project No. 25-28-00283 (URL: <https://grant.rscf.ru/site/user/forms?rid=000000000000010354979-1/>)

Keywords: institutional effects, non-standard forms of employment, national and regional economy, labor market.

References

1. Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2018). *Artificial intelligence, automation, and work* (NBER Working Paper No. 24196).
2. Arrow, K. J. (1962). Economic welfare and the allocation of resources for invention. In *The rate and direction of inventive activity* (pp. 609–626). Princeton University Press.
3. Arthur, W. B. (1994). *Increasing returns and path dependence in the economy*. University of Michigan Press.
4. Becker, G. S. (1964). *Human capital*. University of Chicago Press.
5. Berg, J., Furrer, M., Harmon, E., Rani, U., & Silberman, M. S. (2018). *Digital labour platforms and the future of work*. ILO.
6. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.
7. De Stefano, V. (2016). The rise of the "just-in-time workforce". *Comparative Labor Law & Policy Journal*, 37(3), 471–504.
8. Evans, D. S., & Schmalensee, R. (2016). *Matchmakers*. Harvard Business Review Press.
9. FTS of Russia. (n.d.). *Unified register of SMEs; statistics on self-employed*.
10. HSE. (2023). *Platform economy in Russia*.
11. HSE. (2024). *Platform employment in Russia*.
12. ILO. (2021). *World employment and social outlook 2021*.
13. Jarrahi, M. H., et al. (2021). The algorithmic management of work. *ILO Review*.
14. Kässi, O., & Lehdonvirta, V. (2018). Online labour index. *Technological Forecasting and Social Change*, 137, 241–248.
15. Katz, L. F., & Krueger, A. B. (2019). The rise and nature of alternative work arrangements. *ILR Review*, 72(2), 382–416.
16. Krugman, P. (1991). Increasing returns and economic geography. *Journal of Political Economy*, 99(3), 483–499.
17. Muth, J. F. (1961). Rational expectations and the theory of price movements. *Econometrica*, 29(3), 315–335.
18. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press.
19. North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
20. Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990–1029.
21. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.
22. World Bank. (2025). *World development indicators*.

Сравнительный анализ когнитивных подходов к мониторингу доходов и расходов в России и Китае: институциональные условия и стратегические цели

Фан Чэньси

аспирант, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), 13707667297@163.com

В статье представлен сравнительный анализ когнитивных подходов к мониторингу доходов и расходов, реализуемых в российской и китайской экономических системах. Теоретическую основу исследования составляют положения институциональной экономической теории, включая концепции Д.К. Норта о природе институтов и П.Дж. ДиМаджио и У.У. Пауэлла об институциональном изоморфизме. На основе анализа эмпирических данных, статистических материалов и результатов научных исследований выявляются и обосновываются различия в когнитивных моделях мониторинга, детерминированные институциональными условиями и стратегическими целями развития каждой страны. Установлено, что российская модель характеризуется доминированием принудительного изоморфизма, фрагментарностью цифровизации и ориентацией на выполнение регуляторных требований, тогда как китайская модель опирается на масштабную государственную поддержку, долгосрочное планирование и встроенность учета в систему достижения национальных конкурентных преимуществ. Сделан вывод о необходимости эволюции аналитических инструментов в направлении динамического структурного анализа и перспективного прогнозирования, а также о значимости взаимопонимания стратегических целей и институциональных контекстов для углубления двустороннего экономического сотрудничества.

Ключевые слова: сравнительный анализ, когнитивный подход, мониторинг доходов и расходов, институциональные условия, Россия, Китай, институциональный изоморфизм.

Введение

В современной экономической науке проблема эффективности управления хозяйствующими субъектами неразрывно связана с качеством информационного обеспечения принимаемых решений. Центральное место в этом процессе занимает мониторинг доходов и расходов, представляющий собой систематическое наблюдение, анализ и оценку финансовых потоков предприятия. Однако, как свидетельствуют теоретические разработки и эмпирические наблюдения, сам процесс мониторинга не является нейтральным инструментом. Он опосредован когнитивными подходами — концептуальными рамками восприятия и интерпретации финансовой информации, которые формируются под влиянием институциональной среды и стратегических целей развития. Актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью понимания того, как различия в национальных институциональных условиях России и Китая детерминируют специфику этих когнитивных подходов, что, в свою очередь, определяет эффективность корпоративного управления и возможности адаптации к глобальным экономическим вызовам. Особую значимость данная проблематика приобретает в контексте активизации двустороннего экономического сотрудничества, где несовпадение управленческих парадигм может порождать дополнительные транзакционные издержки и риски. **Более того, углубление торгово-инвестиционных связей между двумя странами, объем которых, по данным ФТС России, достиг 140,7 млрд долларов США в 2021 году [5], требует не только синхронизации логистических и платежных механизмов, но и взаимопонимания на уровне фундаментальных принципов оценки финансового состояния контрагентов.**

Теоретический фундамент исследования закладывается трудами классиков институциональной теории. Д. К. Норт определяет институты как «правила игры» в обществе, созданные человеком ограничительные рамки, которые структурируют политическое, экономическое и социальное взаимодействие [22, р. 3]. Именно эти рамки формируют стимулы и определяют набор доступных альтернатив для экономических агентов, включая способы организации внутреннего контроля. П. Дж. ДиМаджио и У. У. Пауэлл развивают эту идею, вводя концепцию институционального изоморфизма, согласно которой организации в рамках одного поля под давлением государства, профессиональных норм или в условиях неопределенности стремятся к единообразию своих структур и практик, что не всегда связано с повышением экономической эффективности, но обеспечивает легитимность [21, р. 150]. **Из данного теоретического положения следует, что наблюдаемые различия в подходах к мониторингу в России и Китае являются не случайными отклонениями, а закономерным результатом действия различных институциональных сил, что и предстоит выявить и обосновать в настоящей работе.** Применительно к китайской экономике фундаментальное значение имеет труд Г. Чоу, детально анализирующий трансформацию экономической системы КНР, включая эволюцию корпоративного управления и роль государства в этом процессе [20]. Российский контекст институциональных ограничений и перспектив инновационного развития подробно исследуется А. А. Никоновой, которая выявляет дисфункции институциональной системы, препятствующие эффективной модернизации [13].

Целью настоящей работы является проведение сравнительного анализа когнитивных подходов к мониторингу доходов и расходов в России и Китае, детерминированных институциональными условиями и стратегическими целями экономического развития. Достижение поставленной цели предполагает

решение следующих задач: во-первых, раскрыть теоретико-методологические основы исследования когнитивных подходов в контексте институциональной экономической теории; во-вторых, охарактеризовать институциональные условия и вытекающие из них стратегические цели, формирующие практики мониторинга в каждой из рассматриваемых стран; в-третьих, провести компаративный анализ конкретных инструментов и методов мониторинга, выявив их сходства и различия; в-четвертых, определить основные направления эволюции данных подходов и сформулировать выводы о возможностях адаптации успешных практик. Методологическую основу исследования составляют системный подход, позволяющий рассматривать мониторинг как элемент более широкой институциональной среды, сравнительный анализ, обеспечивающий выявление общего и особенного в российских и китайских практиках, а также методы теоретического обобщения и интерпретации эмпирических данных, представленных в научной литературе и статистических источниках.

Теоретические основы анализа когнитивных подходов к мониторингу: от технической процедуры к институционально обусловленной практике

Исходным пунктом анализа является понимание того, что мониторинг доходов и расходов не сводится к технической процедуре сбора данных. Он представляет собой когнитивную практику, основанную на определенных допущениях о природе экономической реальности и целях хозяйствующего субъекта. В самом общем виде доходы и расходы могут быть концептуализированы как увеличение или уменьшение экономических выгод в результате поступления или выбытия активов, что согласуется с подходами, закрепленными в национальных и международных стандартах учета [12]. Однако даже эта, казалось бы, универсальная дефиниция на практике наполняется разным содержанием. Так, в китайской практике, в отличие от российской, в составе годовой отчетности присутствует специальный раздел «Финансовое положение организации», что изначально задает иной, более стратегический и прогнозный ракурс восприятия текущих финансовых данных [12, с. 74]. За формальным определением скрываются различные когнитивные установки. Как отмечают Д. К. Норт, несовершенство информации и ограниченная способность индивидов к ее обработке делают институты необходимым инструментом снижения неопределенности [22, р. 25]. Применительно к уровню фирмы, институциональные рамки (налоговое законодательство, стандарты отчетности, требования регуляторов) не просто регламентируют, но и когнитивно структурируют процесс мониторинга, задавая его приоритеты и методы. П. Дж. ДиМаджио и У. У. Пауэлл подчеркивают, что в условиях высокой степени неопределенности и институционального давления организации склонны имитировать успешные или легитимные модели поведения, что приводит к изоморфизму [21, р. 151]. Это означает, что менеджмент российского или китайского предприятия, принимая решение о внедрении той или иной системы контроля, руководствуется не столько абстрактными представлениями об оптимальной эффективности, сколько стремлением соответствовать ожиданиям ключевых институциональных акторов — государства, головной компании, профессионального сообщества. В данном контексте «когнитивный подход» к мониторингу понимается не в узком смысле методов искусственного интеллекта или психологии принятия решений, а как институционально обусловленная система восприятия и интерпретации финансовой информации, которая определяет, какие именно аспекты хозяйственной деятельности попадают в центр внимания управленцев и как они оцениваются. Такая трактовка согласуется с развиваемым в российской экономической науке пониманием когнитивных аспектов институционального анализа [4, 13], где подчеркивается влияние формальных и неформальных правил на формирование управленческих «когнитивных карт».

Таким образом, когнитивный подход к мониторингу в каждой стране складывается под воздействием трех основных сил, выделенных в теории изоморфизма: принудительных норм, исходящих от государства; миметических процессов, связанных с копированием общепризнанных (часто западных) практик; и нормативного давления, исходящего от профессиональных сообществ аудиторов, бухгалтеров и финансовых аналитиков. В России, как будет показано далее, доминирующей силой становится принудительный изоморфизм, тогда как в Китае более значимыми оказываются нормативное давление, усиленное государственной политикой, и миметические процессы, направленные на копирование успешных моделей внутри национального поля. Стратегические цели развития (обеспечение национальной безопасности, достижение технологического суверенитета, завоевание лидерства на мировых рынках) выступают в качестве внешнего вектора, который либо усиливает, либо видоизменяет действие этих сил, придавая мониторингу специфическую национальную окраску.

Институциональные рамки мониторинга: сравнительная характеристика российских и китайских условий

Институциональные условия формирования систем мониторинга в России и Китае имеют как общие черты, обусловленные наследием централизованного планирования, так и существенные различия, возникшие в ходе рыночных трансформаций. Анализ эволюции налогово-бюджетных систем двух стран, проведенный Лю Яньцзюнем и Ми Цзюнем, показывает, что обе страны прошли путь от чрезмерной децентрализации к укреплению роли центра, однако инструменты и темпы этих процессов различались [10]. В Китае укрепление центра было сопряжено с созданием сложной системы стимулов для регионов через механизмы межбюджетных трансфертов и налоговых возвратов, тогда как в России процессы централизации в 2000-е годы носили более административный характер [10]. Это создало разную среду для функционирования предприятий: китайские фирмы оказались встроены в систему конкурентной борьбы за ресурсы центра, что стимулировало эффективность, а российские столкнулись с унификацией требований, что усилило бюрократическую нагрузку.

В России, как отмечает А. Н. Ряховская, современный этап характеризуется необходимостью ответа на беспрецедентные внешние вызовы и санкционное давление, что актуализирует переход к мобилизационной экономической модели, где государственное регулирование усиливается, а приоритетом становится обеспечение обороноспособности и социально-экономической стабильности [15, с. 21]. Это находит отражение в структуре бюджетных расходов: как показывают данные Сводного бюджета России, доля расходов на оборону и безопасность выросла с 11,01% в 2011 году до 15,41% в 2020 году, в то время как доля расходов на образование и здравоохранение за тот же период сократилась [2; 3]. Данный макроэкономический контекст формирует соответствующий когнитивный подход к мониторингу на предприятиях: акцент смещается на выживаемость, импортозамещение, контроль за издержками в условиях ограниченного доступа к внешним рынкам капитала и технологий. Внешнее принудительное регулирование (compliance), включая требования валютного контроля и противодействие санкциям, становится доминантой. Об этом косвенно свидетельствует и динамика теневой экономики: по данным Росфинмониторинга, ее объем вырос с 20,7 трлн рублей в 2018 году до 22,3 трлн рублей в 2021 году, что указывает на попытки бизнеса адаптироваться к давлению неформальными способами [8].

Китай, в свою очередь, демонстрирует иную модель. Как указывает Г. Чоу, стратегической целью китайских реформ было построение «социалистической рыночной экономики», где государство сохраняет контроль над ключевыми позициями, одновременно стимулируя рыночную активность [20]. Е. А. Капогузов, В. А. Гордеев и Л. Таньцунань в своем обзоре опыта КНР подчеркивают, что государственная поддержка там

направлена не просто на защиту, а на активное повышение конкурентоспособности предприятий, их экспансию на внешние рынки и достижение технологического суверенитета через инновации [7, с. 138-139]. Инструментарий этой поддержки включает не только прямые субсидии, но и такие «скрытые» механизмы, как льготное кредитование через государственные банки, заниженные тарифы на ресурсы и поддержку экспорта, что, по оценкам Института мировой экономики в Киле, в совокупности может составлять до 1,7% ВВП [7, с. 133-134]. Когнитивный подход к мониторингу здесь ориентирован на стратегическую синергию и масштабирование. Это означает, что учет доходов и расходов встроен в более широкую систему достижения долгосрочных целей, поддерживаемую государственными инвестициями, льготным кредитованием и экспортными субсидиями [14]. Подтверждением эффективности этой модели служат инвестиции Китая в НИОКР, которые достигли 496 млрд долларов США в 2024 году (2,68% ВВП), при этом страна лидирует по числу патентных заявок в рамках Договора о патентной кооперации [9, с. 52-53]. Анализ инновационного развития двух стран, представленный Т. А. Левченко и Цзян Я., подтверждает этот тезис: если Китай стабильно входит в топ ведущих стран по инновациям, то Россия сталкивается с проблемами коммерциализации разработок, что отражает разницу в эффективности институциональной поддержки [9, с. 52-55]. Данное обстоятельство предопределяет необходимость более детального рассмотрения того, каким образом описанные институциональные различия транслируются в конкретные, эмпирически наблюдаемые практики организации мониторинга на микроуровне.

Практики мониторинга доходов и расходов: от фискального контроля к стратегическому управлению

Различия в институциональных условиях и стратегических целях находят свое непосредственное выражение в конкретных практиках мониторинга. Российская система характеризуется высокой степенью централизации финансового контроля, ориентированного на соблюдение бюджетной дисциплины и предотвращение нарушений. Д. С. Астахов и А. А. Тургаева отмечают, что передовые инструменты контроля, такие как анализ больших данных и блокчейн, в России только начинают внедряться, сталкиваясь с проблемами фрагментации данных и недостаточной координации между ведомствами [1, с. 5]. В отличие от Китая, где уже функционирует интегрированная Национальная информационная система управления аудитом и активно применяется социальный кредит для оценки контрагентов [1], российский мониторинг остается фрагментированным: данные рассредоточены по разным ведомственным системам, отсутствуют единые стандарты обмена информацией и межведомственного взаимодействия, что препятствует формированию целостной картины финансовых потоков. Данные о капитализации рынков и структуре торгов, представленные в исследовании Н.Н. Матненко и Д.Д. Ануреевой, наглядно демонстрируют эту фрагментацию: в то время как китайские биржи (Шанхайская, Шэньчжэньская) демонстрируют устойчивую динамику и высокую долю капитализации в ВВП, российские площадки характеризуются высокой волатильностью и доминированием краткосрочных инструментов денежного рынка, что свидетельствует о преобладании спекулятивных мотивов над долгосрочными инвестиционными стратегиями [11, с. 5-8]. Мониторинг на микроуровне, как следует из работы М. А. Дроздовой, Е. А. Фурсовой и В. Г. Дроздова, в условиях геополитической нестабильности фокусируется на адаптации потребительского спроса и структуры расходов домохозяйств, что косвенно отражает общую стратегию, ориентированную на сохранение позиций [6]. Данные Росстата, приведенные в исследовании, показывают, что реальные располагаемые доходы населения снизились на 1,2% в 2022

году, а доля граждан, сокращающих расходы на непродовольственные товары, достигла 71% [6, с. 371]. Для предприятий это сигнал к пересмотру структуры издержек и фокуса на товары первой необходимости. В центре внимания оказывается «видимость общего объема при непрозрачности структуры» — ситуация, когда совокупные показатели могут выглядеть благополучно, однако их внутреннее наполнение, характеризующееся, например, высокой зависимостью от импортных комплектующих или значительной долей теневых операций, остается вне поля аналитической оценки, что порождает риски принятия стратегических решений на основе неполной или искаженной информации.

В Китае, напротив, мониторинг интегрирован в систему активного управления. К. А. Пономарева в своем исследовании инвестиционных налоговых льгот в Китае показывает, как государство с помощью налоговых инструментов стимулирует предприятия к инвестициям в исследования и разработки, поощряя их к росту и технологическому обновлению [14, с. 86-88]. Например, для высокотехнологичных предприятий в Китае предусмотрена сниженная ставка налога на прибыль в 15%, а расходы на НИОКР вычитаются из налогооблагаемой базы с повышающим коэффициентом [14, с. 89]. Это формирует спрос на когнитивные инструменты мониторинга, способные оценивать эффективность таких инвестиций, а не просто констатировать их наличие. Сравнительный анализ финансовой отчетности, проведенный Т. М. Мезенцевой, А. В. Шульженко и А. Г. Акоповым, выявляет, что, несмотря на общую тенденцию к гармонизации с МСФО, в Китае сохраняется специфика в отражении отдельных статей (например, выделение раздела «Финансовое положение организации»), что свидетельствует о национальных особенностях интерпретации финансовой информации [12, с. 74]. Эта особенность делает китайскую отчетность менее сопоставимой с западной на поверхностный взгляд, но более информативной с точки зрения оценки перспектив компании.

Сравнительный анализ транзакционных издержек в государственном секторе, выполненный М. Б. Фоменко, демонстрирует, что в Китае благодаря цифровизации и централизации они ниже, чем в России, что создает более благоприятные условия для экономического взаимодействия [16, с. 227]. Автор оценивает издержки координации в России как высокие из-за межведомственных барьеров, тогда как в Китае они низки благодаря централизованной системе [16, с. 225]. Эта разница напрямую влияет на скорость и стоимость прохождения административных процедур для бизнеса, включая те, что связаны с внешнеэкономической деятельностью. Особый интерес представляет сопоставление подходов к управлению публичными финансами и их влияния на корпоративный сектор. Монография М. У. Байсаевой и работы ее соавторов подчеркивают сложности реализации бюджетной политики в кризисный период в России, где секвестирование расходов часто затрагивает инвестиционную составляющую [2; 3]. Так, доля капитальных расходов в ВВП России в кризисные периоды демонстрирует тенденцию к снижению, что обусловлено приоритетным финансированием текущих социальных обязательств и защищенных статей бюджета в ущерб инвестиционной составляющей, а это, в свою очередь, ограничивает возможности обновления основных фондов и технологической модернизации производственной базы предприятий [2]. Это создает макроэкономический фон, на котором российские предприятия вынуждены выстраивать свои стратегии. В Китае же, как отмечают Цзоу Синьфань и Чжао Мэйчжэнь в своем анализе платежного баланса России, правительство в кризис (например, в 2020 г.) делало акцент на поддержку малого и среднего бизнеса и населения, что способствовало более быстрой стабилизации экономики [17, с. 63-64]. Согласно выводам, представленным в исследовании, в ответ на пандемию COVID-19 Россия, в отличие от Китая, не проводила масштабных программ прямой поддержки бизнеса, что отражает разницу в доступных фискальных ресурсах и

стратегических приоритетах [17]. Это обстоятельство позволяет заключить, что в структуре российского антикризисного управления исторически доминирует макроэкономическая стабилизация (сдерживание инфляции, поддержание курса) над микроэкономической поддержкой хозяйствующих субъектов, тогда как китайская модель демонстрирует обратный приоритет, рассматривая устойчивость предприятий как фундамент общей экономической стабильности.

Цзя Нин подчеркивает важность инновационного развития статистики и мониторинга валютного рынка для адекватного отражения трансграничных потоков капитала, что особенно актуально в условиях глобальных изменений [18]. **Совершенствование методологии учета, по мнению автора, позволяет лучше оценивать риски, связанные с движением капитала, что критически важно для стран с формирующимися рынками [18].** Общие тенденции движения капитала, проанализированные Р. В. Шхагошевым и соавторами, свидетельствуют о переориентации глобальных потоков в сторону Азии, что усиливает значимость сравнительного анализа российско-китайских экономических связей [19]. **Исследователи фиксируют рекордный отток капитала из России в 2022 году в размере 243 млрд долларов США, основными каналами которого стали торговые кредиты и погашение ссуд, что меняет структуру финансовых потоков между странами и требует адаптации систем мониторинга к новым реалиям [19].** Анализ этих тенденций приводит к выводу, что на смену глобализации приходит регионализация потоков капитала, и в этих условиях способность адекватно оценивать риски и возможности азиатских рынков становится ключевым конкурентным преимуществом.

Заключение

Проведенный сравнительный анализ позволяет сделать вывод о существовании двух различных когнитивных моделей мониторинга доходов и расходов. **Первая модель, условно названная «реактивно-контрольной», сформировалась в России в условиях высокой внешнеполитической неопределенности, санкционного давления и необходимости защиты суверенитета.** Ее ключевые характеристики определяются доминированием принудительного изоморфизма, акцентом на фискальной дисциплине и выполнении регуляторных требований, фрагментарностью цифровизации, а также склонностью к защитным стратегиям, что подтверждается данными о росте теневого сектора и снижении реальных доходов населения. Мониторинг здесь выступает преимущественно инструментом контроля и выживания. **Вторая, «проактивно-стратегическая» модель, характерная для Китая, опирается на масштабную и системную государственную поддержку, долгосрочное планирование и культивирование инноваций.** Ее отличительными чертами являются низкие транзакционные издержки благодаря цифровизации, встроенность учета в систему достижения национальных конкурентных преимуществ и технологического лидерства, что эмпирически подтверждается масштабными инвестициями в НИОКР и лидерством в патентной активности. Мониторинг здесь становится элементом активного управления ростом.

Современные вызовы, такие как цифровая трансформация и необходимость перестройки глобальных цепочек создания стоимости, требуют эволюции аналитических инструментов в обоих направлениях. Как для России, так и для Китая актуальным становится переход от статичной оценки результатов к динамическому структурному анализу и перспективному прогнозированию. Для этого необходимо развитие интегрированных интеллектуальных платформ, способных обрабатывать большие данные и строить отраслевые бенчмарки. Опыт Китая в области активного использования налоговых и кредитных стимулов для направления инвестиций в приоритетные отрасли представляет интерес для России, особенно в контексте задач импортозамещения и достижения технологического суверенитета.

В свою очередь, российский опыт адаптации к жестким внешним ограничениям и функционирования в условиях высокой волатильности может быть полезен для понимания механизмов обеспечения устойчивости в турбулентной среде. Дальнейшее углубление экономического сотрудничества между двумя странами, особенно в свете переориентации капитальных потоков, объективно потребует сближения когнитивных подходов к мониторингу. Это предполагает не просто гармонизацию формальных стандартов отчетности, но и более глубокое взаимопонимание стратегических целей, институциональных контекстов и национальных особенностей интерпретации финансовой информации. Дальнейшие исследования в данной области видятся в эмпирической верификации выделенных моделей на отраслевом уровне, а также в изучении механизмов адаптации зарубежных практик мониторинга к национальным институциональным условиям в условиях усиления межстрановой экономической интеграции.

Литература

1. Астахов Д. С., Тургаева А. А. Передовые инструменты осуществления контроля в финансово-бюджетной сфере // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № 1S. — С. 5.
2. Байсаева М. У. Бюджетная политика как составляющая стратегии устойчивого развития российской экономики / М. У. Байсаева. — Грозный: Чеченский государственный университет имени Ахмата Абдулхамидовича Кадырова, 2022. — 170 с.
3. Байсаева М. У., Гачаев А. М., Иналова Х. И. Бюджетная политика и ее особенности в экономике // Индустриальная экономика. — 2023. — № 6. — С. 187–190.
4. Блохин А. А., Кувалин Д. Б. Глобальные вызовы для системы стратегического планирования в России // Проблемы прогнозирования. — 2023. — № 3. — С. 24–41.
5. Голова Е. Е. Эквивалентность аудиторской деятельности России и Китая // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — Т. 14. — № 2. — С. 505–522.
6. Дроздова М. А., Фурсова Е. А., Дроздов В. Г. Мониторинг динамики и структуры расходов и спроса с учетом актуальной геополитической повестки и социально-экономической ситуации в России // Управленческий учет. — 2023. — № 4. — С. 369–375.
7. Капогузов Е. А., Гордеев В. А., Тяньцунь Л. Государственная поддержка как фактор повышения конкурентоспособности предприятий: обзор опыта КНР для России // Вопросы управления. — 2025. — Т. 19. — № 3 (94). — С. 127–142.
8. Косов М. Е., Суртаева А. В. О легальной и теневой экономике в России и ведущих странах мира: сравнительный анализ // Криминологический журнал. — 2024. — № 1. — С. 226–234.
9. Левченко Т. А., Цзян Я. Инновационное развитие Китая и России: текущее состояние и особенности государственной поддержки инновационной деятельности // Фундаментальные исследования. — 2025. — № 6. — С. 50–56.
10. Лю Яньцзюнь, Ми Цзюнь. Сравнение и заимствование опыта реформ налогово-бюджетной системы Китая и России // Исследование финансово-экономических проблем. — 2015. — № 11. — С. 66–71.
11. Матненко Н. Н., Ануреева Д. Д. Особенности и тенденции развития фондовых рынков России и Китая в условиях глобальных изменений // Научный результат. Экономические исследования. — 2025. — Т. 11. — № 3. — С. 3–13.
12. Мезенцева Т. М., Шульженко А. В., Акопов А. Г. Сопоставление финансовой отчетности в России, КНР и Индии: отражение товарно-материальных запасов // Экономика. Профессия. Бизнес. — 2025. — № 4. — С. 71–79.
13. Никонова А. А. Институциональные ограничения и перспективы создания инновационной экономики в России // Экономическое возрождение России. — 2022. — № 1 (71). — С. 137–154.
14. Пономарева К. А. Инвестиционные налоговые льготы в Китае: особенности правового регулирования и сравнительный

анализ с российскими практиками // Правоприменение. — 2022. — Т. 6. — № 3. — С. 80–93.

15.Ряховская А. Н. Экономика России: вызовы, направления нивелирования их негативного воздействия // Управленческие науки. — 2023. — Т. 13. — № 1. — С. 20–31.

16.Фоменко М. Б. Транзакционные издержки в государственном секторе: сравнительный анализ России, Китая и Бразилии // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). — 2025. — Т. 32. — № 1. — С. 222–232.

17.Цзоу Синьфань, Чжао Мэйчжэнь. Анализ платежного баланса России // Финансы Цинхая. — 2022. — № 10. — С. 61–64.

18.Цзя Нин. Содействие инновационному развитию международной статистики платежного баланса и валютного рынка // Китайские финансы. — 2022. — № 14. — С. 19–21.

19.Шхагошев Р. В., Шхагошев Р. В., Бубен А. А. Изменения в потоках международного капитала в современном мире: тенденции и последствия // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № 1. — С. 44.

20.Chow, G. C. China's economic transformation / G. C. Chow. — 2nd ed. — Malden, MA; Oxford, UK: Blackwell Publishers, 2007. — 450 p.

21.DiMaggio, P. J. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields / P. J. DiMaggio, W. W. Powell // American Sociological Review. — 1983. — Vol. 48, № 2. — P. 147–160.

22.North, D. C. Institutions, institutional change and economic performance / D. C. North. — Cambridge: Cambridge University Press, 1990. — VIII, 152 p.

Comparative analysis of cognitive approaches to monitoring income and expenditure in Russia and China: institutional conditions and strategic goals
Fang Chenxi

JEL classification: H87, F02, F15, F29, F40, F42, F49

The article presents a comparative analysis of cognitive approaches to income and expenditure monitoring implemented in the Russian and Chinese economic systems. The theoretical framework of the study is based on the propositions of institutional economic theory, including D.C. North's concepts of the nature of institutions and P.J. DiMaggio and W.W. Powell's theory of institutional isomorphism. Based on the analysis of empirical data, statistical materials, and research findings, differences in cognitive monitoring models are identified and substantiated, determined by institutional conditions and strategic development goals of each country. It is established that the Russian model is characterized by the dominance of coercive isomorphism, fragmentation of digitalization, and a focus on meeting regulatory requirements, whereas the Chinese model relies on large-scale state support, long-term planning, and the integration of accounting into the system for achieving national competitive advantages. The conclusion is drawn about the need for the evolution of analytical tools towards dynamic structural analysis and forward-looking forecasting, as well as the importance of mutual understanding of strategic goals and institutional contexts for deepening bilateral economic cooperation.

Keywords: comparative analysis, cognitive approach, income and expenditure monitoring, institutional conditions, Russia, China, institutional isomorphism.

References

1. Astakhov, D. S., Turgaeva, A. A. Advanced Tools for Control in the Financial and Budgetary Sphere // Eurasian Science Bulletin. — 2024. — Vol. 16, No. 1S. — P. 5. [In Russian]
2. Baisaeva, M. U. Budget Policy as a Component of the Strategy for Sustainable Development of the Russian Economy / M. U. Baisaeva. — Grozny : Chechen State University named after Akhmat Abulkhamidovich Kadyrov, 2022. — 170 p. [In Russian]
3. Baisaeva, M. U., Gachaev, A. M., Inalova, Kh. I. Budget Policy and Its Features in the Economy // Industrial Economics. — 2023. — No. 6. — P. 187–190. [In Russian]
4. Blokhin, A. A., Kuvalin, D. B. Global Challenges for the Strategic Planning System in Russia // Studies on Russian Economic Development. — 2023. — No. 3. — P. 24–41. [In Russian]
5. Golova, E. E. Equivalence of Auditing Activities in Russia and China // Economy, Entrepreneurship and Law. — 2024. — Vol. 14, No. 2. — P. 505–522. [In Russian]
6. Drozdova, M. A., Fursova, E. A., Drozdov, V. G. Monitoring the Dynamics and Structure of Expenditures and Demand Considering the Current Geopolitical Agenda and Socio-Economic Situation in Russia // Managerial Accounting. — 2023. — No. 4. — P. 369–375. [In Russian]
7. Kapoguzov, E. A., Gordeev, V. A., Tantsuan, L. State Support as a Factor in Increasing the Competitiveness of Enterprises: Review of China's Experience for Russia // Management Issues. — 2025. — Vol. 19, No. 3 (94). — P. 127–142. [In Russian]
8. Kosov, M. E., Surtaeva, A. V. On the Legal and Shadow Economy in Russia and Leading Countries: A Comparative Analysis // Criminological Journal. — 2024. — No. 1. — P. 226–234. [In Russian]
9. Levchenko, T. A., Jiang, Y. Innovative Development of China and Russia: Current State and Features of State Support for Innovation Activity // Fundamental Research. — 2025. — No. 6. — P. 50–56. [In Russian]
10. Liu Yanjun, Mi Jun. Comparison and Borrowing of Reform Experience in the Tax and Budgetary System of China and Russia // Research on Financial and Economic Issues. — 2015. — No. 11. — P. 66–71. [In Russian]
11. Matnenko, N. N., Anurieva, D. D. Features and Trends in the Development of Stock Markets in Russia and China in Conditions of Global Change // Scientific Result. Economic Research. — 2025. — Vol. 11, No. 3. — P. 3–13. [In Russian]
12. Mezentseva, T. M., Shulzhenko, A. V., Akopov, A. G. Comparison of Financial Statements in Russia, China, and India: Reflection of Inventories // Economics Profession Business. — 2025. — No. 4. — P. 71–79. [In Russian]
13. Nikonova, A. A. Institutional Constraints and Prospects for Creating an Innovative Economy in Russia // The Economic Revival of Russia. — 2022. — No. 1 (71). — P. 137–154. [In Russian]
14. Ponomareva, K. A. Investment Tax Benefits in China: Features of Legal Regulation and Comparative Analysis with Russian Practices // Law Enforcement Review. — 2022. — Vol. 6, No. 3. — P. 80–93. [In Russian]
15. Ryakhovskaya, A. N. The Economy of Russia: Challenges, Directions for Mitigating their Negative Impacts // Management Sciences. — 2023. — Vol. 13, No. 1. — P. 20–31. [In Russian]
16. Fomenko, M. B. Transaction Costs in the Public Sector: Comparative Analysis of Russia, China, and Brazil // Bulletin of the Rostov State University of Economics (RINH). — 2025. — Vol. 32, No. 1. — P. 222–232. [In Russian]
17. Zou Xinfan, Zhao Meizhen. Analysis of the Balance of Payments of Russia // Qinghai Finance. — 2022. — No. 10. — P. 61–64. [In Russian]
18. Jia Ning. Promoting Innovative Development of International Balance of Payments and Foreign Exchange Market Statistics // Chinese Finance. — 2022. — No. 14. — P. 19–21. [In Russian]
19. Shkhagoshev, R. V., Shkhagoshev, R. V., Buben, A. A. Changes in International Capital Flows in the Modern World: Trends and Consequences // Eurasian Science Bulletin. — 2024. — Vol. 16, No. 1. — P. 44. [In Russian]
20. Chow, G. C. China's economic transformation / G. C. Chow. — 2nd ed. — Malden, MA; Oxford, UK: Blackwell Publishers, 2007. — 450 p.
21. DiMaggio, P. J., Powell, W. W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // American Sociological Review. — 1983. — Vol. 48, No. 2. — P. 147–160.
22. North, D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance / D. C. North. — Cambridge: Cambridge University Press, 1990. — VIII, 152 p.

Торговля между Китаем и ЕС и транзитные перевозки грузов по территории ЕАЭС

Арутюнян Давид Оганнесович

аспирант кафедры УГМК «Международные транспортные операции»,
МГИМО МИД России, arutyunyan.1999@akfa.ru

В статье анализируется динамика торговли между Европейским союзом и Китаем, а также структура транспортных перевозок, обслуживающих этот товарооборот. В работе рассмотрены тенденции и перспективы развития транзитных перевозок в Евразийском экономическом союзе (ЕАЭС) в контексте формирования евразийских сухопутных маршрутов между Европейским союзом и Китаем. Автор анализирует роль международных транспортных коридоров, а также влияние геополитических потрясений и логистических рисков на перераспределение грузопотоков в пользу альтернативных евразийских сухопутных направлений. На основе статистики Евразийской экономической комиссии (ЕЭК), национальных статистических ведомств и логистических операторов показывается наращивание объемов транзитных перевозок, развитие железнодорожной и портовой инфраструктуры, «сухих портов» и иных элементов «евразийского транспортного каркаса». Делается вывод, что рост взаимной торговли ЕС и Китая на фоне дестабилизации ключевых морских маршрутов усиливает ориентацию участников рынка на альтернативные сухопутные маршруты через пространство ЕАЭС, что сопровождается ускоренным ростом контейнерных перевозок Китай–Европа–Китай и повышает стратегическую значимость Союза в структуре глобальных цепочек создания стоимости.

Ключевые слова: транзит, транзитный потенциал, транспортно-логистическая система, Евразийский экономический союз, контейнерные перевозки, международный транспортный коридор.

Введение

В современных реалиях транзит грузов выступает не только техническим элементом транспортно-логистической системы, но и самостоятельным фактором экономического роста, геоэкономического позиционирования и конкурентоспособности государств. Стремление стран повысить пространственную связанность регионов, ускоренное развитие глобальных цепочек создания стоимости (ГЦСС) и межрегиональная кооперация приводят к тому, что транспортно-логистическая инфраструктура и международные транспортные коридоры (МТК) превращаются в ключевые звенья глобальной производственно-распределительной цепи. В этих условиях разворачивается экономическая борьба между государствами и интеграционными объединениями не только за производство и рынки сбыта, но и за контроль над ключевыми транспортными коридорами и транзитными потоками, формирующими основу международной торговли и определяющими перераспределение товаропотока и капитала.

Пространство Евразийского экономического союза занимает статус естественного коммуникационного моста между Европой и Азией – крупнейшими регионами по объёму взаимной торговли. На фоне политических событий в Красном море отсутствия безопасности на привычных морских маршрутах и нестабильности фрахтовых ставок, проблематика развития железнодорожного контейнерного транзита по территории ЕАЭС обретает чрезвычайную актуальность. ЕАЭС формирует пространство, через которое пролегают ключевые участки широтных и меридиональных МТК и тем самым становится одним из основных проводников транзитных грузопотоков по направлению Китай–ЕС–Китай [9].

Взаимная торговля Европейского союза и Китая демонстрирует устойчивую тенденцию к росту из года в год, и несмотря на то, что более 95% этого товарооборота по-прежнему обслуживается морским транспортом, транзитные контейнерные перевозки по евразийским сухопутным маршрутам продолжают набирать актуальность и рассматриваются как всё более привлекательная альтернатива в силу изменяющихся экономических и геополитических условий. Реализация транзитного потенциала ЕАЭС ведет к повышению транспортной «связности» национальных транспортно-логистических систем, что является одним из факторов повышения эффективности хозяйственных связей внутри интеграционного объединения. Развитие транзитного сегмента неразрывно связано с задачами расширения и модернизации внутренней транспортно-логистической инфраструктуры Союза, что способно оказывать позитивное воздействие на уровень транспортной мобильности и пространственной доступности [7].

Целью настоящей статьи является анализ взаимосвязи развития торговли между ЕС и Китаем и эволюции транзитных перевозок по территории государств ЕАЭС. В рамках статьи ставятся автор ставит перед собой решение четырех задач. Во-первых, охарактеризовать ключевые тенденции и особенности взаимной торговли ЕС и Китая и структуру её транспортного обслуживания. Во-вторых, оценить влияние усиливающихся геополитических и логистических рисков на структуру грузопотоков по видам используемого транспорта и выбираемые маршруты перевозки. В-третьих, проанализировать развитие транзитных перевозок и роль основных международных транспортных коридоров на пространстве ЕАЭС.

Торговля ЕС-Китай как драйвер развития транзитных перевозок грузов по территории ЕАЭС

Согласно предварительным оценкам ЮНКТАД, международная торговля товарами достигла 26 трлн долл. к концу в

2025 г., что ознаменует среднегодовые темпы роста данного показателя по миру в размере 5,47% за последние 25 лет [13]. Одним из значимых драйверов данного роста безусловно является бурное развитие торговых отношений между крупнейшими в мире экспортерами и импортерами товаров – Китаем и Европейским Союзом (далее – ЕС). В 2022 г. товарооборот между ЕС и Китаем превзошел отметку в 700 млрд долл., а в 2025 г. достиг 828,1 млрд долл. (см. рисунок 1).

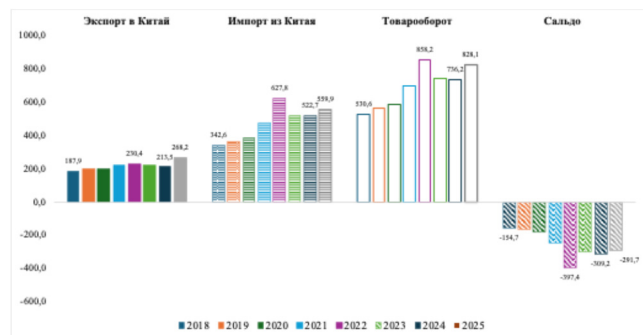


Рисунок 1 Внешняя торговля ЕС-27 с Китаем в млрд долл., 2018–2025 гг.

Источник: составлено автором на основе статистических данных Eurostat, <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser>

Согласно данным Евростата, около 75% всех перевозимых грузов в рамках международной торговли странами ЕС перемещаются морским транспортом [14]. Однако в разрезе торговли с Китаем этот показатель существенно выше (более 95%) [18]. В первую очередь это связано с достижением высокого уровня контейнеризации взаимной торговли между ЕС и Китаем. При анализе статистических данных было выявлено, что до 99% всех перевозимых железнодорожным транспортом грузов в направлении Китай–ЕС–Китай транспортируются контейнерами [6].

Статистика китайского железнодорожного агентства свидетельствует о взрывном росте железнодорожных контейнерных перевозок за последние 15 лет. Так, с 2011 по 2025 гг. количество поездов, проследовавших из Китая в ЕС, выросло более чем в 1177 раз – с 17 до более чем 20 тыс. составов в год (рисунок 2) [12].

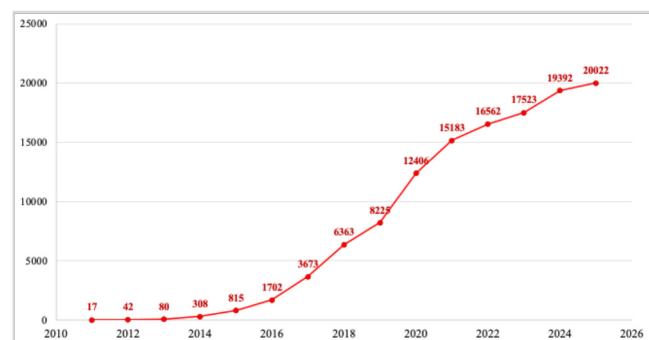


Рисунок 2 Количество железнодорожных составов, проследовавших из Китая в Европу с 2011 по 2025 гг.

Источник: составлено автором на основе агентства New Silkroad, <https://www.newsilkroaddiscovery.com>

По оценкам экспертов на авиационный и железнодорожный транспорт (контейнерные перевозки) приходится около 1–2% и 2–3% соответственно [10]. Устойчивый рост спроса в Китае на трансконтинентальные контейнерные железнодорожные перевозки сохранялся на протяжении 15 лет благодаря уникальной стабильности маршрутов даже на фоне сдерживающих факторов.

Таким образом, именно масштаб и высокая степень контейнеризации взаимной торговли ЕС и Китая формируют объективную основу спроса на развитие альтернативных маршрутов

доставки, включая сухопутные контейнерные перевозки по железной дороге. Пока подавляющая часть товаропотока обслуживается морским транспортом, но структурные изменения в торговле и рост уязвимости морских маршрутов создают окно возможностей для наращивания транзитных перевозок по территории ЕАЭС как связующего звена между крупнейшими мировыми экономическими центрами.

Кризисные явления последних лет ярко продемонстрировали уязвимость Суэцкого канала. Так, транспортный коллапс из-за шестидневной блокировки фарватера контейнеровозом «Ever Given» в 2021 г. и систематические атаки на гражданское судоходство в акватории Красного моря со стороны йеменских хуситов, поставили его надежность и безопасность под сомнение. Начиная с января 2024 г., порядка одной трети судов, традиционно использовавших кратчайший морской коридор через Красное море, были перенаправлены на альтернативный маршрут вокруг Африки через Мыс Доброй Надежды [5]. Динамика грузопотоков за период с ноября 2023 г. по начало марта 2024 г. продемонстрировала структурный сдвиг. Объемы грузоперевозок по Суэцкому каналу – ключевому морскому маршруту из Азии в Европу, значительно просел. Так, с 2023 г. объемы грузоперевозок сократились с 1,57 млрд т до 0,52 млрд т в 2025 г., что означало спад на 65% (см. рисунок 3) [17].

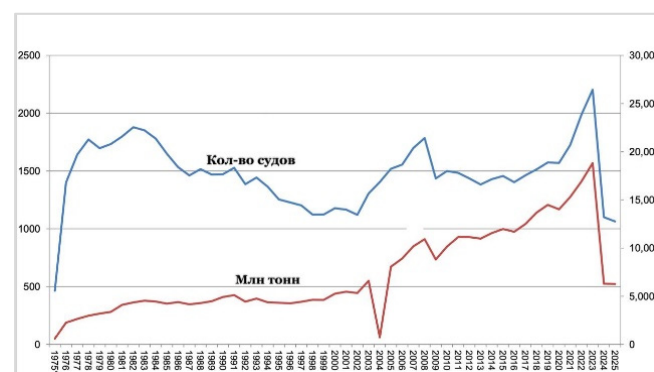


Рисунок 3 Динамика грузоперевозок через Суэцкий канал 1976–2025 гг.

Источник: Suez Canal Traffic Statistics annual report 2025, <https://www.suezcanal.gov.eg/>

Военные действия в Иране, начавшиеся в феврале 2026 г., стали причиной второго витка сокращений перевозок по Суэцкому каналу, что свидетельствовало о повышенной неприязни рисков судоходными компаниями, которые, выбрали альтернативный маршрут в обход региона, подверженного конфликтам и кризисным явлениям [16]. Альтернативный маршрут через мыс Доброй Надежды фиксирует рост морского судоходства с 2024 г.: объем морских грузоперевозок вырос на 74% [15].

Кризисные события вокруг Суэцкого канала и в регионе Ближнего Востока демонстрируют, что ставка исключительно на морские маршруты повышает уязвимость глобальных цепочек поставок. В этих условиях железнодорожные транзитные перевозки по территории ЕАЭС начинают рассматриваться не как опция, а как стратегически важное дополнение к морским перевозкам.

В данном контексте альтернативные маршруты приобретают стратегическое значение. На данный момент недооцененной альтернативой Суэцкому каналу остается железнодорожный транзитный маршрут по территории стран ЕАЭС. Сравнительный анализ некоторых показателей маршрутов из порта Шанхая в порт Роттердам представлен таблице 1.

Сопоставление основных характеристик различных маршрутов между Китаем и ЕС показывает, что сухопутный железнодорожный маршрут по территории ЕАЭС обладает значительным преимуществом по срокам доставки и меньшей подверженностью ценовым колебаниям [11]. В совокупности эти факторы усиливают роль ЕАЭС в обслуживании товаропотока в направлении Китай–ЕС–Китай.

Таблица 1
Сравнение различных маршрутов перевозки грузов в направлении Шанхай-Роттердам

Критерий	Суэцкий канал	Мыс Доброй Надежды	Сухопутный ж/д маршрут по МТК Евразии
Средняя продолжительность транзита	25–35 суток	40–45 суток	14–20 суток
Общая длина пути	21 450 км	36 000 км	10 700 км
Расход топлива за один рейс	340 000 USD	570 000 USD	-
Период навигации	круглогодично	круглогодично	круглогодично
Климатические условия и риски	-	-	-
Политические риски	высокие	низкие	низкие
Безопасность и сопровождение груза в пути	пиратство в Аденском заливе и у побережья Сомали	-	-
Свобода навигации/административные барьеры	подача заявки за 48 часов до навигации	свободная	-

Источник: составлено автором

Отличительной особенностью трансевразийского железнодорожного маршрута является его преимущество, выраженное в ценовой стабильности. Ставки на транзитные железнодорожные перевозки в меньшей степени подвержены спекулятивным колебаниям в сравнении со ставками на морской фрахт. Для наглядности сравним индексы ERAI и WCI. ERAI – это композитный индикатор стоимости транзитных контейнерных перевозок в евразийском железнодорожном коридоре по территории стран Евразийского экономического союза в сообщении Китай–ЕС–Китай. ERAI отражает средневзвешенную стоимость перевозки 40-футового контейнера на колее 1520 мм на отрезке «граница Китай – граница ЕС». Показатель WCI в свою очередь представляет собой цену за перевозку 40-футового контейнера по фактическим спотовым фрахтовым ставкам на контейнерные перевозки по основным торговым маршрутам Восток-Запад. Реакция ставок на кризисные события конца 2023 и начала 2025 гг. отчетливо отображены на рисунке 4.

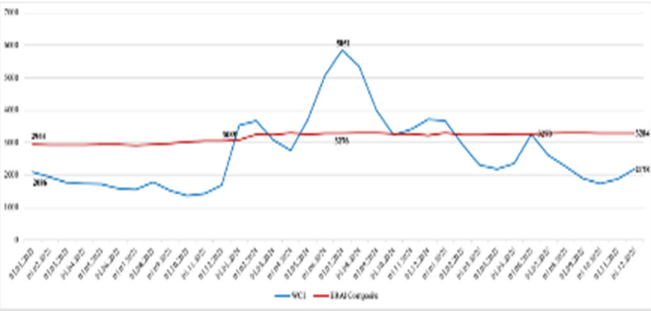


Рисунок 4 Сравнение динамики индексов ERAI и WCI Drewry, 2023–2025 гг.

Источник: Eurasian Rail Alliance Index, <https://index1520.com/>

В контексте глобальных цепочек поставок трансевразийский железнодорожный маршрут представляет собой стратегический элемент транспортно-логистической системы ЕАЭС, обеспечивающий диверсификацию логистических коридоров между Китаем и ЕС. Несмотря на геополитические ограничения, связанные с санкциями ЕС против России и Беларуси, как Китай, так и ЕС демонстрируют устойчивый интерес к данному маршруту, что обусловлено его интеграцией в инициативу ПИП. События сентября 2025 г., связанные с временным закрытием польско-белорусских железнодорожных погранпереходов «Кузница-Белостокская-Гродно», «Семянувка-Свислочь», «Тересполь-Брест», а затем с их успешным открытием, служат ярким подтверждением этой заинтересованности, иллюстрируя приоритет экономических интересов над краткосрочными политическими противоречиями [2].

Таким образом можно сделать промежуточный вывод: динамично растущая взаимная торговля ЕС и Китая выступает ключевым стимулом для развития транзитных перевозок по территории государств ЕАЭС, даже несмотря на то, что доля сухопутных железнодорожных маршрутов в общей структуре транспортного обслуживания китайско-европейского товарооборота пока остаётся сравнительно невысокой. Нарастающая политическая неопределённость, дестабилизация ключевых морских маршрутов и участвовавшие кризисные события на Ближнем Востоке объективно подталкивают стороны к использованию альтернативных сухопутных транзитных маршрутов, проходящих через пространство ЕАЭС.

Роль и место экосистемы МТК в развитии транзитных грузоперевозок на пространстве ЕАЭС

На данный момент одной из объявленных задач ЕАЭС является реализация транзитного потенциала объединения [3]. Увеличение доли транзитных перевозок в общем объеме грузопотока укрепит роль ЕАЭС в качестве связующего звена в системе мирохозяйственных связей не только с внешними партнерами, но и внутри интеграции.

Развитие международных транспортных коридоров — одна из интегрирующих целей всех стран ЕАЭС. В одном из своих последних докладов ЕЭК активно описывает задачи развития «Евразийского транспортного каркаса», под которым понимается сеть международных транспортных коридоров на евразийском пространстве, способствующая возникновению дополнительных грузопотоков за счет синергии ресурсов [4].

В состав Евразийского транспортного каркаса входят три магистральных МТК — МТК «Восток – Запад» (включающий в себя Северный, Евразийский (Центральный) и Южный евразийские коридоры), Транскаспийский международный транспортный маршрут (ТМТМ или Серединный коридор) и МТК «Север – Юг». Данная транспортная сеть, вбирающая в себя множество ответвлений и региональных линий, обладает совокупной эксплуатационной протяженностью путей, превышающую 50 тыс. км. Поскольку экономической основой транзитных перевозок через Евразию выступает товарообмен между Китаем и ЕС, транзитный потенциал стран ЕАЭС традиционно оценивается через призму широтного маршрута «Восток – Запад». Многообразие различных маршрутов в рамках существующих МТК позволяет осуществлять перевозки как наземным транспортом, так и посредством мультимодальных маршрутов с комбинацией морского, железнодорожного и автомобильного видов транспорта.

В данном контексте стоит отметить основной маршрут, по которому протекают основные транзитные грузопотоки – МТК «Восток – Запад» (в некоторых источниках Евразийский маршрут), проходящий по территории Беларуси, Казахстана и России. Для предоставления полного комплекса услуг по организации трансевразийских железнодорожных перевозок контейнеров по маршруту Китай–ЕС–Китай было создано совместное предприятие АО «ОТЛК ЕРА». По оценкам самого предприятия на железнодорожных маршрутах Китай – ЕС – Китай 9 из 10 контейнеров перевозятся сервисом ОТЛК. По данным аналитического центра ОТЛК, весь объем контейнерных перевозок по Евразийскому маршруту в 2024 году превысил 745,9 тыс. ДФЭ, из которых 365,3 тыс. проследовали транзитом по маршруту Китай–ЕС–Китай [19]. Заявленный объем перевалки контейнеров транзитом закрепляет за МТК «Восток – Запад» статус ключевого транзитного маршрута [1]. В таблице 2 представлена структура контейнерного транзита по железной дороге в направлении Китай–ЕС–Китай в рамках евразийских МТК.

Отдельного внимания заслуживает и Транскаспийский международный транспортный маршрут, проходящий через Казахстан. Важной особенностью ТМТМ является полное исключение транспортно-логистической инфраструктуры России и Беларуси из состава маршрута. Среди прочих стран-участниц ЕАЭС коридор проходит только по территории Казахстана. Несмотря на растущий интерес грузовладельцев и рост перевозок

по ТМТМ, объёмы перевозимых грузов сильно ниже физической пропускной способности МТК. На текущий момент ТМТМ обладает пропускной способностью в 6 млн т, которую намерены довести до 10 млн т к 2027 году. Транзитные перевозки по Среднему коридору в направлении Китай–ЕС–Китай сильно уступают коридору «Восток – Запад». По данным ЕРА за 2024 г., только 5,6% транзитного контейнерного потока между Китаем и ЕС по железной дороге пришлось на ТМТМ, в то время как Евразийский коридор аккумулировал — 94,4%. В сегменте контейнерных перевозок маршрут через ТМТМ рассчитан на 80 тыс. ДФЭ в год, что является довольно скромным показателем по сравнению с МТК «Восток – Запад». В таблице 3 приведен комплексный сравнительный анализ ТМТМ и МТК «Восток – Запад» по ключевым параметрам: грузообороту, стоимости и срокам доставки.

Таблица 2
Контейнерные потоки в направлении Китай–ЕС–Китай по основным железнодорожным маршрутам в рамках экосистемы МТК

год	МТК ТМТМ	МТК «Восток–Запад»			
	п/п Достык и Алтын-коль	п/п Достык и Алтын-коль (задействует ж/д инфраструктуру Беларуси и России)	п/п Наушки	п/п Забайкальск	порты Дальнего Востока
2021	0,00%	86,90%	6,40%	5,90%	0,80%
2022	0,00%	84,70%	8,40%	5,00%	1,90%
2023	1,50%	95,90%	1,10%	1,40%	0,00%
2024	5,60%	91,50%	0,10%	2,80%	0,00%
2025	12,90%	86,70%	0,02%	0,30%	0,00%

Источник: составлено автором на основе аналитического обзора ОТЛК ЕРА «Контейнерные железнодорожные перевозки на евразийском пространстве»

Таблица 3
Сравнение ключевых показателей МТК «Восток – Запад» и ТМТМ

Маршрут	МТК «Восток – Запад» (через Казахстан, Россию и Беларусь)	ТМТМ (через Казахстан, Каспий, Азербайджан, Грузию и Черное море)	Морская перевозка Китай – ЕС
Транзитный грузооборот (на конец 2024 г.)	381 тыс. ДФЭ	36 тыс. ДФЭ	~8,6 млн ДФЭ
Стоимость (от точки до точки, актуальность на январь 2025 г.)	6650 долл./ДФЭ на маршруте Сиань–Дуйсбург (SOC)	8200 долл./ДФЭ на маршруте Сиань–Дуйсбург (SOC)	4940 долл./ДФЭ на маршруте Шэньчжэнь–Гамбург/Роттердам
Доля рынка ж/д транзитных контейнерных перевозок Китай–ЕС–Китай	89,2%	7,8%	–
Срок доставки	Сиань/Иу/Чжэнчжоу – Дуйсбург – 18–20 дней	Сиань/Иу/Чжэнчжоу – Дуйсбург – 32–37 дней	Нинбо/Шанхай/Шэньчжэнь – Гамбург – 38–40 дней

Источник: составлено автором на основе данных Международной ассоциации «ТМТМ» АО «ОТЛК – Евразийский железнодорожный альянс», <https://www.utlc.com>.

Сравнительное сопоставление основных параметров указывает на сохранение за Евразийским маршрутом преимуществ по всем показателям. Однако несмотря на то, что сквозной контейнерный сервис по Евразийскому маршруту в среднем дешевле на 25%, дальнейшее развитие «Среднего коридора» не вызывает сомнений. Для стран Большой Евразии ТМТМ становится инструментом повышения транспортной связности региона за счет предоставления грузовладельцам дополнительной альтернативы для доставки грузов. При этом заметный рост доли ТМТМ в сегменте транзитных контейнерных перевозок за последние несколько лет отражает интерес со стороны определенной группы грузовладельцев и обслуживающих их логистических операторов.

Заключение

Таким образом динамично растущая взаимная торговля между ЕС и Китаем, обслуживаемая преимущественно морским транспортом, выступает ключевым стимулом развития транзитных перевозок по территории государств ЕАЭС, даже при сравнительно небольшой доле сухопутных железнодорожных маршрутов в обслуживании этого товарооборота. На фоне дестабилизации ключевых морских направлений, кризисов в акватории Красного моря и резко возросших рисков на маршруте через Суэцкий канал усиливается ориентация участников рынка на альтернативные сухопутные трансевразийские маршруты через пространство ЕАЭС. Это сопровождается ускоренным ростом контейнерных железнодорожных перевозок Китай–Европа–Китай и активным развитием Евразийского транспортного каркаса, включающего коридоры «Восток–Запад», ТМТМ. Прагматичный подход Европейского союза, заинтересованного в устойчивости цепочек поставок даже в условиях санкционного режима в отношении России и Беларуси, дополнительно подчёркивает стратегическую значимость транспортно-логистической инфраструктуры ЕАЭС для глобальных цепочек поставок.

Литература

1. Аналитический обзор ОТЛК ЕРА «Контейнерные железнодорожные перевозки на евразийском пространстве за 1 полугодие 2025» [Электронный ресурс]. // ОТЛК. – 2025. – URL: https://index1520.com/upload/medialibrary/5c4/kbaoviw9dukjafz77il7pyij6ja7stco/1H_2025.pdf (date of access: 14.03.2026).
2. Белта: Польша открыла границу с Белоруссией // ТАСС. – URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/25153521> (дата обращения: 23.02.2026).
3. Вардомский Л.Б. Пространственное измерение евразийской интеграции // Региональные исследования. 2021. № 4 (74). С. 18–28. <https://doi.org/10.5922/1994-5280-2021-4-2>.
4. Винокуров Е. Ю. Евразийский транспортный каркас: доклад 24/6 / Е. Винокуров, С. Амангельды, А. Ахунбаев, А. Забоев, А. Кузнецов, А. Малахов. – Алматы: Евразийский банк развития, 2024. – 151 С.
5. Зоидов К.Х. Актуальные направления меридиональной трансформации транспортно-транзитной системы Азиатской России / К.Х. Зоидов, А.А. Медков, З.К. Зоидов // Проблемы рыночной экономики. 2024. № 1. С. 125–139. <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2024-1-125-139>.
6. Кузьмин П. С. Возможности повышения конкурентоспособности железнодорожных грузоперевозок по транспортным коридорам Российской Федерации / П. С. Кузьмин // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2020. – Т. 11. – № 2. – С. 160–171.
7. Лавриненко П. А. Транспортная доступность как индикатор развития региона / П. А. Лавриненко, А.А. Ромашина, П.С. Степанов, П.А. Чистяков // Проблемы прогнозирования. 2019. № 6. С. 136–146.
8. Пак Е. В. 10 лет ЕАЭС: основные итоги и проблемы сотрудничества в области транспорта и логистики // Международная аналитика. 2025. Том 16 (1). С. 20–38. <https://doi.org/10.46272/2587-8476-2025-16-1-20-38>.
9. Пак Е. В. Перспективы реализации транзитного потенциала РФ и Казахстана // Мировая экономика и международные отношения. 2020. Т. 64. № 11. С. 132–138. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2020-64-11-132-138>.
10. Тураева М. О. Новые реалии евразийского транспортного пространства: казахстанский транзит / М. О. Тураева // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2018. – № 3. – С. 25–39.
11. Тураева М. О. Россия в условиях развития евразийских коммуникаций и транзита: последствия пандемии и национальные транспортные интересы / М. О. Тураева, И. В. Горохова // Вестник Российского экономического университета имени Г.

В. Плеханова. 2021. № 3. С. 32–43. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-3-32-43>.

12. China–Europe freight train services operated 20,022 trips in 2025, a 3.2% year-on-year increase // New Silkroad Discovery. – URL: <https://www.newsilkroaddiscovery.com/china-europe-freight-train-services-operated-20022-trips-in-2025-a-3-2-year-on-year-increase/> (date of access: 15.03.2026).

13. Global Trade Outlook and Statistics Update: December 2025 [Electronic resource]. // WTO. – URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/gtos1025_e.htm (date of access: 14.03.2026).

14. Maritime transport dominates international trade // Eurostat. – URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/edn-20250925-1> (date of access: 14.03.2026).

15. Rodriguez-Diaz E. Challenges and Security Risks in the Red Sea: Impact of Houthi Attacks on Maritime Traffic Eng. / E. Rodriguez-Diaz, J. I. Alcaide, R. // Marine Science and Engineering. – 2024. – Vol. 12. – No. 11. – P. 1–18.

16. Shipping companies divert vessels around Cape of Good Hope after strikes on Iran // Reuters. – URL: <https://www.reuters.com/world/middle-east/maersk-pauses-sailings-through-suez-canal-bab-el-mandeb-strait-citing-escalating-2026-03-01/> (date of access: 14.03.2026).

17. Suez Canal Authority. Suez Canal Statistics for 2025 Compared to 2024 [Electronic resource]. – 2025. – URL: <https://www.suezcanal.gov.eg/English/Downloads/DownloadsDocLibrary/Navigation%20Reports/Annual%20Reports%E2%80%8B%E2%80%8B/2025.pdf> (date of access: 14.03.2026).

18. Transport Corridors of the Eurasian Economic Union: Current State and Development Prospects. Summary report [Electronic resource]. // Eurasian Development Bank. – 2018. – 7 p. – URL: https://eabr.org/upload/iblock/a54/Summary_EDB-Centre_2018_Report49_Transport-Corridors_ENG.pdf (date of access 14.03.2026).

19. UTLC ERA. Rail container transportation in the Eurasian space in 2024 [Electronic resource] // UTLC ERA. – 2025. – URL: <https://index1520.com/en/analytics/konteynerye-zheleznodorozhnye-perevozki-na-evraziyskom-prostranstve-v-2024-godu/> (accessed 15.03.2026).

China-EU trade and transit of goods across the territory of the EAEU

Arutiunian D. O.

MGIMO University

JEL classification: H87, F02, F15, F29, F40, F42, F49

The article analyzes the dynamics of trade between the European Union and China, as well as the structure of transport services facilitating this trade flow. The study examines trends and prospects for the development of transit traffic in the Eurasian Economic Union (EAEU) in the context of shaping Eurasian land routes between the European Union and China. The author explores the role of international transport corridors, as well as the impact of geopolitical shocks and logistics risks on the rearrangement of freight flows in favor of alternative Eurasian land routes. Drawing on statistics from the Eurasian Economic Commission (EEC), national statistical offices and logistics operators, the article shows the growth of transit traffic volumes, the development of railway and port infrastructure, “dry ports” and other elements of the “Eurasian Transport Network”. It concludes that the expansion of mutual trade between the EU and China, against the backdrop of destabilization of key maritime routes, encourages market participants to shift towards alternative land routes running through the EAEU, which is accompanied by accelerated growth of China–Europe–China container traffic and increases the strategic importance of the Union within global supply chains.

Keywords: transit, transit potential, transport and logistics system, Eurasian Economic Union, container transportation, international transport corridor.

References

1. Analytical review of OTLC ERA "Container rail transportation in the Eurasian space for the first half of 2025" [Electronic resource]. // OTLC. – 2025. – URL: https://index1520.com/upload/medialibrary/5c4/kbaoviw9dukjafz77il7pyij6ja7stc o/1H_2025.pdf (date of access: 14.03.2026).
2. Belta: Poland opened the border with Belarus // TASS. – URL: <https://tass.ru/mezhdunarodnaya-panorama/25153521> (date of access: 23.02.2026).
3. Vardomsky L.B. Spatial dimension of Eurasian integration // Regional studies. 2021. No. 4 (74). P. 18–28. <https://doi.org/10.5922/1994-5280-2021-4-2>.
4. Vinokurov E. Yu. Eurasian transport framework: report 24/6 / E. Vinokurov, S. Amangeldy, A. Akhunbaev, A. Zaboiev, A. Kuznetsov, A. Malakhov. – Almaty: Eurasian Development Bank, 2024. – 151 p.
5. Zoidov K.Kh. Actual directions of the meridional transformation of the transport and transit system of Asian Russia / K.Kh. Zoidov, A.A. Medkov, Z.K. Zoidov // Problems of Market Economy. 2024. No. 1. P. 125–139. <https://doi.org/10.33051/2500-2325-2024-1-125-139>.
6. Kuzmin P. S. Opportunities to Enhance the Competitiveness of Rail Freight Transportation along the Transport Corridors of the Russian Federation / P. S. Kuzmin // Strategic Decisions and Risk Management. – 2020. – Vol. 11. – No. 2. – Pp. 160–171.
7. Lavrinenko P. A. Transport Accessibility as an Indicator of Regional Development / P. A. Lavrinenko, A. A. Romashina, P. S. Stepanov, P. A. Chistyakov // Problems of Forecasting. 2019. No. 6. Pp. 136–146.
8. Pak E. V. 10 Years of the EAEU: Main Results and Problems of Cooperation in Transport and Logistics // International Analytics. 2025. Vol. 16 (1). P. 20–38. <https://doi.org/10.46272/2587-8476-2025-16-1-20-38>.
9. Pak E. V. Prospects for Realizing the Transit Potential of the Russian Federation and Kazakhstan // World Economy and International Relations. 2020. Vol. 64. No. 11. P. 132–138. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2020-64-11-132-138>.
10. Turaeva M. O. New Realities of the Eurasian Transport Space: Kazakhstan's Transit / M. O. Turaeva // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. – 2018. – No. 3. – P. 25–39.
11. Turaeva M. O. Russia in the Context of the Development of Eurasian Communications and Transit: Consequences of the Pandemic and National Transport Interests / M. O. Turaeva, I. V. Gorokhova // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. 2021. No. 3. pp. 32–43. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2021-3-32-43>.
12. China–Europe freight train services operated 20,022 trips in 2025, a 3.2% year-on-year increase // New Silkroad Discovery. – URL: <https://www.newsilkroaddiscovery.com/china-europe-freight-train-services-operated-20022-trips-in-2025-a-3-2-year-on-year-increase/> (date of access: 03.15.2026).
13. Global Trade Outlook and Statistics Update: December 2025 [Electronic resource]. // WTO. – URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/gtos1025_e.htm (date of access: 03.14.2026).
14. Maritime transport dominates international trade // Eurostat. – URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/edn-20250925-1> (date of access: 03.14.2026).
15. Rodriguez-Diaz E. Challenges and Security Risks in the Red Sea: Impact of Houthi Attacks on Maritime Traffic Eng. / E. Rodriguez-Diaz, J. I. Alcaide, R. // Marine Science and Engineering. – 2024. – Vol. 12. – No. 11. – P. 1–18.
16. Shipping companies divert vessels around Cape of Good Hope after strikes on Iran // Reuters. – URL: <https://www.reuters.com/world/middle-east/maersk-pauses-sailings-through-suez-canal-bab-el-mandeb-strait-citing-escalating-2026-03-01/> (date of access: 03/14/2026).
17. Suez Canal Authority. Suez Canal Statistics for 2025 Compared to 2024 [Electronic resource]. – 2025. – URL: <https://www.suezcanal.gov.eg/English/Downloads/DownloadsDocLibrary/Navigation%20Reports/Annual%20Reports%E2%80%8B%E2%80%8B/2025.pdf> (date of access: 03/14/2026).
18. Transport Corridors of the Eurasian Economic Union: Current State and Development Prospects. Summary report [Electronic resource]. // Eurasian Development Bank. – 2018. – 7 p.m. – URL: https://eabr.org/upload/iblock/a54/Summary_EDB-Centre_2018_Report49_Transport-Corridors_ENG.pdf (date of access 03/14/2026).
19. UTLC ERA. Rail container transportation in the Eurasian space in 2024 [Electronic resource] // UTLC ERA. – 2025. – URL: <https://index1520.com/en/analytics/konteynerye-zheleznodorozhnye-perevozki-na-evraziyskom-prostranstve-v-2024-godu/> (accessed 03/15/2026).

Исследование модели развития устойчивой цифровой горнодобывающей промышленности в Китае

Ван Минцю

кандидат наук, экономический факультет, Российский университет дружбы народов, 1042238043@pfur.ru

Самусева Татьяна Валентиновна

Доцент, Российский университет дружбы народов, Москва, Россия, samuseva-tv@rudn.ru

Цифровая экономика дает новый импульс традиционной горнодобывающей промышленности для преодоления пространственных ограничений. В данной работе анализируются механизмы, посредством которых цифровизация изменяет пространственную структуру горнодобывающей промышленности с точки зрения пространственной реструктуризации. Исследование показывает, что интеграция данных как фактора производства значительно снижает пространственные транзакционные издержки, ослабляет зависимость горнодобывающей промышленности от традиционных географических местоположений и способствует межрегиональной оптимизации распределения факторов. Пространственные эффекты распространения цифровизации приводят к пространственному разделению между «НИОКР и производством», эффективно устраняя пространственное несоответствие между освоением ресурсов и региональным ростом. Учитывая неоднородность ресурсных ресурсов, в данной работе построены дифференцированные модели трансформации для восточного, центрального и западного регионов: экономика штаб-квартир типа «технологическое распространение» на востоке, «умные шахты» типа «интеграция ресурсов и технологий» в центральном и западном регионах, а также путь «реструктуризации запасов» для старых промышленных баз. Соответственно, в данной работе предлагаются такие меры, как создание межрегиональных сетей цифрового сотрудничества и внедрение пространственно дифференцированной политики, чтобы использовать цифровизацию в качестве целенаправленного решения для преодоления «ресурсного проклятия» и достижения положительного цикла между трансформацией горнодобывающей промышленности и скоординированным региональным развитием.

Ключевые слова: устойчивая горнодобывающая промышленность; цифровая трансформация; пространственная реструктуризация; пространственное несоответствие; скоординированное региональное развитие.

Introduction

Under the dual constraints of high-quality development and the “dual carbon” goals, the “resource curse”—a phenomenon that has long plagued resource-rich regions—urgently needs to be addressed. Traditional mining relies heavily on natural resource endowments and extensive input of factors of production, resulting in short industrial chains and low value-added. This makes such regions highly susceptible to falling into a development trap characterized by “resource advantages—reliance on a single industry—crowding out of innovation—economic stagnation.” Currently, the deep integration of next-generation digital technologies—represented by big data and artificial intelligence—with the real economy is emerging as a key force in reshaping the spatial organization of industries. However, existing research has largely focused on improving technical efficiency at the micro-production level, with a relative lack of systematic analysis exploring how digitalization reshapes the spatial landscape of the mining industry at the macro and meso levels, thereby driving the coordinated development of resource-based regions.

From a regional economics perspective, digitalization offers a new “spatial solution” to break the development impasse faced by resource-based regions. On the one hand, the non-rivalrous nature and low marginal costs of data as a factor of production can effectively mitigate the “crowding-out effect” of technological innovation in resource-based economies. On the other hand, digitalization can significantly reduce spatial transaction costs and generate powerful spatial spillover effects, giving rise to new business models characterized by the spatial separation of “R&D and production.” This holds the potential to fundamentally resolve the spatial mismatch between abundant resources and lagging economic development in resource-rich regions. This paper follows a logical framework of “theoretical analysis—model construction—policy design” to explore high-quality development pathways tailored to the characteristics of different regions.

I. Theoretical Foundations and Mechanisms of Action

(1) Definition of Core Concepts

Sustainable digital mining represents not only a technological innovation in mining processes but also a fundamental transformation in regional resource allocation. It deeply integrates digital technology into the entire lifecycle of mineral resources, using data flows to guide material and capital flows. Its core characteristic lies in the deep integration of “sustainability” and “digitalization”: the former internalizes environmental externalities through precise control, breaking away from the “destroy first, then remediate” model; the latter leverages the non-exclusivity and replicability of data to break through the rigid constraints of traditional mining—which are bound by geographical space and natural endowments—and achieve cross-regional collaborative optimization.

(2) Theoretical Mechanisms of Digital-Driven Regional Mining Development

1. Factor Allocation Mechanism: Substitution and Efficiency Gains of Data as a Factor

Traditional mining relies heavily on natural and physical capital inputs and faces diminishing marginal returns. The introduction of data as a factor has broken this impasse: first, through a substitution effect, where the construction of digital twin mines enables simulation and trial-and-error in virtual space, significantly reducing the consumption of physical resources, redundant labor, and transportation capacity; second, through a synergy effect, where data deeply penetrates production and supply-demand processes, significantly enhancing total factor productivity by optimizing mining rhythms in real time and precisely adjusting production

capacity, thereby maximizing output from the region's limited endowments.

2. Spatial Spillover Mechanism: Reshaping the Costs of Geographic Distance

Traditional resource-based industries, constrained by transportation and interaction costs, exhibit a dispersed and closed spatial pattern. Digitalization has profoundly altered this logic: on the one hand, it reduces spatial interaction costs; 5G and remote control technologies have made "remote operation and off-site maintenance" a reality, breaking the constraint that high-end talent must be stationed in remote mining areas and giving rise to a new spatial division of labor where "R&D is conducted in central cities while production takes place in resource-rich hinterlands"; On the other hand, it expands the radius of technological spillover. The openness of digital platforms allows mature smart mine models to be replicated across regions at low cost, narrowing the technological gap between regions and promoting spatial convergence in mining development levels.

3. Industrial Cluster Mechanism: Agglomeration Driven by Digital Interconnections

Addressing the issue of low regional multiplier effects caused by "disruptions" in the traditional mining industry chain, digitalization has reshaped the dynamics of agglomeration by strengthening industrial linkages: First, vertical extension—smart mines generate massive demand for data services, attracting productive service industries such as IT operations and system integration to cluster in and around mining areas; Second, horizontal coupling: digital platforms break down corporate data silos, facilitating the exchange and utilization of associated resources and tailings waste within the region, thereby fostering circular economy clusters; third, network effects: this drives enterprises from mere geographical concentration toward functional complementarity, forming a "mine + platform + service" digital ecosystem that significantly enhances the resilience and deep-rooted nature of regional mining clusters.

II. Analysis of the Current Situation: Regional Patterns and Characteristics of Digitalization in China's Mining Industry

(1) Current Regional Distribution of China's Mining Industry

Analysis of the Spatial Mismatch Between Resource-Rich Areas and Consumption Centers

China's mineral resource endowment is characterized by a distinct pattern of "abundance in the west and scarcity in the east, and abundance in the north and scarcity in the south," resulting in a significant geographical mismatch between resource-producing regions and consumption markets. Major mining bases are primarily concentrated in central and western regions such as Inner Mongolia, Shanxi, Xinjiang, and Shaanxi, which serve as the nation's primary suppliers of energy and basic raw materials. However, the main centers of mineral resource consumption and economic activity are concentrated in developed eastern coastal regions such as the Beijing-Tianjin-Hebei region, the Yangtze River Delta, and the Pearl River Delta. This pattern of "mining in the west and transporting to the east, mining in the north and distributing to the south" has led to large-scale, long-distance logistics and transportation. This not only drives up mining operational costs but also exacerbates imbalances in the distribution of resource benefits across regions. From a regional economic perspective, this spatial mismatch limits the extension of industrial chains in resource-rich areas, trapping them in a long-term "extraction-export" model at the low end of the value chain and making it difficult to retain high-end added value.

(2) Evaluation of Regional Differences in Digital Mining Development

Characteristics of the Technology-Driven Eastern Coastal Region

Leveraging its robust economic strength and concentrated scientific and educational resources, the eastern coastal region serves as a "hub of innovation" in the field of mining digitalization. This region is home to a large number of high-end mining equipment

manufacturers and digital solutions providers. Its development model primarily takes the form of "headquarters economy" and "R&D centers," focusing on the research and development of mining software algorithms and core components for intelligent equipment, thereby achieving a transition from "resource export" to "technology export."

Current Status of Digital Penetration in the Central and Western Resource Core Areas

As the core production areas for mineral resources, the central and western regions' digitalization process is primarily characterized by "application-driven" initiatives and "breakthroughs in specific areas." Some large-scale mines have taken the lead in implementing 5G-enabled smart mine initiatives. However, overall, digital penetration in this region still exhibits a pattern of "high peaks in isolated areas but low levels across the broader landscape." Due to funding and technological constraints, small and medium-sized mines have low digital coverage, and data silos are widespread.

The Impact of the "Digital Divide" Between Regions

Differences in infrastructure development and talent reserves have led to a significant "digital divide" between regions. The eastern coastal regions have been the first to reap the benefits of data-driven growth, while the resource-rich central and western regions face obvious shortcomings in data collection, processing, and application. This divide further exacerbates regional development imbalances and constrains the economic transformation of resource-rich areas.

III. Model Development: A Sustainable Digital Mining Development Model Based on Differences in Resource Endowments

(1) The "Technology Spillover" Development Model in the Eastern Coastal Regions

This model leverages the research and capital advantages of the eastern coastal regions to divest from energy-intensive production processes and concentrate on high-value-added, knowledge-intensive sectors. It is characterized by a shift from heavy to light industries, with a focus on developing mining headquarters economies, R&D for digital solutions, and high-end intelligent equipment manufacturing. By establishing a spatial division of labor where "R&D is based in the east and production in the central and western regions," the eastern region has become a source and hub for mining digital technologies. The digital industrial park developed by Shandong Zhaojin Group brings together a geological big data center and an intelligent equipment R&D center. By exporting digital management systems, it has achieved the appreciation of technological capital and maximized spatial benefits.

(2) The "Resource-Technology Integration" Development Model in Central and Western China

This model leverages the abundant resource reserves in central and western China and uses digital technology to reshape production processes, aiming to resolve the conflict between "resource development" and "ecological fragility." At its core is "intelligent production," which utilizes technologies such as 5G and autonomous driving to build unmanned or minimally staffed mines and implement real-time environmental monitoring during the mining process. At the Baorixile Open-Pit Coal Mine operated by Shenhua Group in Inner Mongolia, a dedicated 5G network and a fleet of autonomous trucks have been deployed. This has not only achieved a "manpower-free" production site but also optimized the spatial and temporal sequencing of mining operations, reducing dust emissions from transportation and the footprint of the mining area, thereby achieving a dynamic balance between efficient resource extraction and grassland ecological restoration.

(3) The "Existing Asset Restructuring" Development Model for Old Industrial Bases

This model targets aging industrial bases facing resource depletion by leveraging digital technology to revitalize existing assets and break free from "path dependence." It is characterized by "chain-based extension" and "revitalization of existing assets,"

using the Industrial Internet to bridge data silos and unlock the latent value of dormant resources such as tailings and waste rock. By implementing smart upgrades to its aging mineral processing plants and establishing a full-process digital twin system, Liaoning Ansteel Mining has significantly improved recovery rates. Furthermore, by using digital modeling technology to plan ecological restoration for its tailings ponds, the company has successfully achieved a soft landing for the region's industrial restructuring.

IV. Impact Analysis: The Contribution of Digital Mining to the Sustainable Development of Regional Economies

(1) Enhanced Resource Allocation Efficiency: Reducing Transaction Costs and Breaking Down Market Segmentation

Empowered by information technology, digital mining has significantly reduced transaction costs associated with information search and contract formation. Leveraging industrial internet platforms, mining companies can connect in real time with global market supply and demand, enabling "disintermediated" direct matching and improving the precision of resource allocation. At the same time, digitalization has built cross-regional logistics and data networks, breaking down administrative barriers and market fragmentation in resource-rich regions. The flow of data as a key factor has driven the return of capital and technology to resource-rich regions, breaking the entrenched "center-periphery" pattern and promoting the optimal allocation of resources across regions.

(2) Effects on Regional Industrial Structure Upgrading: Extending Industrial Chains and Enhancing Value Chain Position

Digital mining has driven the deepening of regional industrial chains. Intelligent sorting and digital ore blending technologies have increased the value-added of ore products and spurred the development of supporting industries such as intelligent mining equipment manufacturing and industrial software R&D, thereby forming a digital economy industrial cluster. Furthermore, digitalization has helped the region enhance its position in the global value chain. Through full-lifecycle data collection, it has facilitated a shift from "selling resources" to "selling services and technology," thereby promoting the upgrading of the regional industrial structure..

(3) Synergistic Effects of Ecological and Environmental Governance: Establishing a Cross-Regional Ecological Monitoring Network to Promote Green Development

Digital technology has enabled the establishment of a cross-regional ecological monitoring network, utilizing technologies such as the Internet of Things (IoT) and satellite remote sensing to conduct real-time monitoring of ground subsidence and pollutant emissions. Data-sharing mechanisms allow for the rapid initiation of cross-regional early warnings and emergency responses, facilitating a shift from "end-of-pipe treatment" to "source prevention." At the same time, the smart mining system has optimized mining processes and improved resource recovery rates. By establishing an ecological industrial chain within the mining area, it has promoted the development of a circular economy, achieving a win-win outcome that balances economic and ecological benefits.

V. Policy Options and Recommendations

(1) Building a Regionally Coordinated Digital Mining Infrastructure Network

Accelerate the construction of new digital infrastructure in resource-rich areas, promote deep coverage of 5G private networks in key mining regions, and build edge data centers in western regions in conjunction with the "East Data, West Computing" initiative. Promote the interconnection of cross-regional mining industrial internet platforms, break down administrative barriers, establish a national-level mining big data trading platform, and eliminate "data silos."

(2) Implementing Differentiated Regional Fiscal, Tax, and Financial Support Policies

For "technology spillover" regions in the east, prioritize structural tax cuts and R&D incentives; for "resource-technology integration" regions in central and western China, increase fiscal transfers and targeted subsidies while innovating green financial

products; for "existing asset revitalization" regions in old industrial bases, establish special transformation funds to support the use of digital technologies to revitalize existing assets and address environmental issues.

(3) Establish cross-regional mechanisms for talent mobility and technology diffusion

Develop a flexible talent recruitment model characterized by "R&D in the east, application in the central and western regions," and promote flexible employment mechanisms such as "cloud experts." Improve the benefit-sharing mechanism for the cross-regional transfer of digital technology achievements, and encourage eastern digital service providers to participate in mine construction in the central and western regions through means such as equity participation based on technology. At the same time, rely on vocational colleges to strengthen the cultivation of local digital skills talent.

(4) Improving the Regional Ecological Compensation System for Digital Mining Development

Establish a big data-based ecological and environmental value assessment system to accurately calculate environmental costs and ecological gains and losses. Explore a "data-for-ecology" compensation mechanism to establish benefit compensation from resource-importing regions to resource-exporting regions. Build a digital environmental credit evaluation system that links corporate environmental performance to financing policies, thereby driving green transformation.

VI. Conclusion

Against the dual backdrop of the digital economy and high-quality development, this paper thoroughly examines the development model of China's sustainable digital mining industry and its impact on the regional economy, reaching the following main conclusions:

First, digitalization is an effective pathway to overcoming the "resource curse." Traditional mining economies, constrained by geographical location and factor inputs, often fall into path dependence. By introducing data as a new factor, digitalization significantly reduces spatial transaction costs and information asymmetry, breaks down market segmentation in resource-rich regions, promotes the optimal allocation of factors across a broader spatial scope, and provides a new mechanism for transforming resource advantages into economic advantages.

Second, different regions should adopt differentiated development models tailored to local conditions. China's mining sector exhibits significant regional heterogeneity: the eastern coastal regions should leverage their technological and talent advantages to develop a "technology-spillover" headquarters economy; the resource-rich central and western regions should focus on production processes to build "resource-technology integration" smart mines; and the old industrial bases should utilize digital technologies to revitalize existing assets and explore a "reconfiguration of existing assets" transformation path. These three models coexist harmoniously, collectively forming the spatial blueprint for China's mining industry's digital transformation.

Third, digital mining has multidimensional positive effects on regional sustainable development. Empirical analysis indicates that by improving resource allocation efficiency, driving industrial structure upgrades, and strengthening coordinated ecological and environmental governance, digital mining effectively enhances regional economic total factor productivity and resilience. In particular, the establishment of cross-regional ecological monitoring networks provides a technical governance solution to resolve the conflict between resource development and environmental protection.

Fourth, policy coordination is key to ensuring the success of this transformation. The development of digital mining relies on the joint construction of infrastructure, differentiated policy support, the flow of talent and technology, and the improvement of supporting systems such as ecological compensation. Only by establishing a regionally coordinated policy framework can we effectively bridge

the “digital divide” and achieve the coordinated development of the mining sector and the regional economy.

A study on the development model of sustainable digital mining in China

Wang Mingqiu, Samuseva T.V.

Peoples' Friendship University of Russia

JEL classification: H87, F02, F15, F29, F40, F42, F49

The digital economy provides new momentum for traditional mining to overcome spatial constraints. This paper analyzes the mechanisms by which digitalization reshapes the spatial layout of the mining industry from the perspective of spatial restructuring. The study indicates that the integration of data as a production factor significantly reduces spatial transaction costs, weakens the mining industry's reliance on traditional geographic locations, and drives the cross-regional optimization of factor allocation; the spatial spillover effects of digitalization give rise to a spatial separation between “R&D and production,” effectively resolving the spatial mismatch between resource development and regional growth. Taking into account the heterogeneity of resource endowments, this paper constructs differentiated transformation models for the eastern, central, and western regions: a “technology spillover-type” headquarters economy in the east, “resource-technology integration-type” smart mines in the central and western regions, and a “stock restructuring-type” path for old industrial bases. Accordingly, this paper proposes measures such as building cross-regional digital collaboration networks and implementing spatially differentiated policies to use digitalization as a targeted solution to break the “resource curse” and achieve a virtuous cycle between mining transformation and coordinated regional development.

Keywords: sustainable mining; digital transformation; spatial restructuring; spatial misalignment; coordinated regional development

References

1. An Hussen. Principles of New Economic Geography M.. Beijing: Economic Science Press, 2019.
2. Zhang Keyun. Regional Economic Policy M.. Beijing: Commercial Press, 2020.
3. Liu Jun, Yang Yuanyun. Digital Economic Development and the Improvement of Total Factor Productivity J.. Economic Research Journal, 2021, 56(10): 98-113.
4. Sun Guoqiang. Transformation of Resource-Based Cities: Path Selection and Policy Recommendations J.. China Industrial Economics, 2020(05): 5-18.
5. Wang Xiaohua, Wang Jianjun. Smart Mines: Theory and Practice M.. Beijing: Science Press, 2021.
6. Li Ping, Li Zhicui. “The Digital Divide” and Regional Economic Disparities: An Empirical Study Based on Interprovincial Data in China J.. Journal of Statistical Research, 2019, 36(07): 23-35.
7. Jiang Feidang, et al. Progress, Challenges, and Countermeasures for China's Industrial Green Transition J.. China Industrial Economics, 2023(01): 22-39.
8. National Bureau of Statistics. China Energy Statistical Yearbook DB/OL.. Beijing: China Statistics Press, 2023.
9. Skityaev, R. Y., & Novikov, I. V. Digitalization of the Mining Industry: Problems and Prospects. *Journal of Mining Institute*, 2022, 254, 1-11.
10. Litvinenko, V. S. The Role of Hydrocarbons in the Energy Strategy of Russia and the Transition to the Digital Economy. *Journal of Mining Institute*, 2020, 241, 101-110.
11. Dzhabrailov, K. A., & Tsakhoeva, F. T. Digital Technologies in the Mining Industry: Trends and Prospects. *Gornyy Zhurnal*, 2021, (11): 45–50.
12. Krets, A. A., & Sekisov, A. N. Innovative Approaches to the Digital Transformation of Mining Enterprises. *Gornaya Promyshlennost*, 2020, (2): 34–39.
13. Tsvetkov, P. S., & Cherepovitsyn, A. E. Sustainable Development of Arctic Mineral Resources: The Role of Digital Technologies. *Resources Policy*, 2021, 74, 102347.
14. Baldwin, R. The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization M.. Harvard University Press, 2016.
15. Feldman, M., & Kogler, D. F. Stylized facts in the geography of innovation J.. Handbook of the Economics of Innovation, 2010, 1: 381-410

Исследование модели сотрудничества между китайскими индустриальными парками в Таджикистане и специальными экономическими зонами Таджикистана

Го Хуэй

кандидат экономических наук, профессор, Институт бизнеса, Синьцзянский педагогический университет, 28829203@qq.com,

Ли Цзячэн

магистр международного бизнеса, сотрудник Комитета по делам развития и реформ города, 1053581070@qq.com

С момента выдвижения инициативы «Один пояс, один путь» (2013) начался новый этап экономического сотрудничества Китая и Таджикистана в рамках сопряжения этой инициативы с «Национальной стратегией развития Таджикистана до 2030 года». Четыре китайских индустриальных парка и специальные экономические зоны (СЭЗ) Таджикистана выступают важными платформами для привлечения инвестиций и промышленного развития, однако их разрозненное функционирование не позволяет в полной мере реализовать потенциал синергии. В статье предлагаются три модели сотрудничества: «парк в парке», «совместное строительство парков» и «сотрудничество на рынках третьих стран» — с приоритетом в сферах добычи ключевых полезных ископаемых, цифровой экономики, новой энергетики, специализированного сельского хозяйства и производства. Цель — формирование индустриального сообщества для повышения уровня индустриализации Таджикистана и укрепления устойчивости производственных цепочек Китая. **Ключевые слова:** китайский зарубежный индустриальный парк, специальная экономическая зона Таджикистана, модель сотрудничества, индустриализация, индустриальное сообщество, цифровая экономика.

Настоящее исследование выполнено при поддержке следующих проектов: Специальной программы региональных инноваций Синьцзян-Уйгурского автономного района — «Программа технологического партнерства ШОС» и Международного проекта научно-технического сотрудничества «Исследование карты технологических потребностей и создание платформы поддержки участия китайских предприятий в специальных экономических зонах Узбекистана» (проект № 2025E01037); Проекта Фонда общественных наук Синьцзян-Уйгурского автономного района «Влияние геополитических рисков Центральноазиатского региона на экономическую и финансовую безопасность Синьцзяна и меры противодействия» (проект № 2025BYJ050); Приоритетного проекта Лаборатории больших данных новых гуманитарных наук Синьцзянского педагогического университета «Исследование путей ускоренного формирования кластера хлопковой и текстильной промышленности Синьцзяна» (проект № ZK202315B).

Введение

Инициатива «Пояс и путь», выдвинутая Китаем в 2013 году, за минувшее десятилетие превратилась в масштабную платформу международного экономического и инфраструктурного взаимодействия, объединяющую десятки государств Евразии, Африки и Латинской Америки. Особое место в этой архитектуре занимает сотрудничество со странами Центральной Азии, расположенными на перекрестке континентальных торговых путей. В данном контексте знаковым событием стал саммит «Китай – Центральная Азия», состоявшийся 18 мая 2023 года, в ходе которого руководители Китая и Таджикистана обозначили юбилей инициативы как отправную точку для качественного расширения двустороннего партнёрства. Приоритеты взаимодействия были увязаны с «Национальной стратегией развития Республики Таджикистан на период до 2030 года», а стороны подтвердили готовность наращивать предметную кооперацию в широком спектре направлений, формируя обновлённую модель отношений, построенную на глубокой взаимодополняемости и обоюдной выгоде [1].

Существенную роль в трансформации промышленного ландшафта двусторонних отношений играют китайские зарубежные индустриальные парки. Выступая в качестве точек притяжения для иностранного бизнеса, они обеспечивают занятость местного населения, содействуют трансферу современных технологических решений и управленческих практик, а также формируют предпосылки для расширения межстранового обмена знаниями и компетенциями. Фактически данные площадки становятся инструментом переосмысления привычной схемы производственного партнёрства двух государств, смещая акцент от простого размещения предприятий к комплексному отраслевому развитию и устойчивому наращиванию двусторонних контактов.

Вместе с тем интерес Таджикистана к зональным механизмам стимулирования экономики имеет более давнюю историю. После обретения независимости республика обратилась к опыту ряда восточноазиатских государств, которые успешно провели структурную перестройку национальных хозяйств, опираясь на режим специальных экономических зон (далее – СЭЗ), и приступила к изучению возможностей адаптации этой модели к собственным условиям. В 2004 году был принят Закон Республики Таджикистан о свободных экономических зонах, определивший правовой статус таких территорий, порядок их учреждения, функционирования и ликвидации. Этот нормативный акт создал институциональную основу для ускоренной мобилизации иностранного капитала и технологий, поддержания темпов регионального хозяйственного роста и развёртывания производственной инфраструктуры [2].

Однако ряд факторов существенно ограничивает потенциал данного механизма. Корректировки налогового законодательства Таджикистана и окончание ранее предоставленных фискальных преференций повышают себестоимость ведения бизнеса для китайских компаний и обостряют конкурентную борьбу на внутреннем рынке. Дополнительные риски порождают нестабильность нормативной базы, наличие торговых барьеров и элементы политической неопределённости. Ситуацию усугубляют объективные структурные характеристики таджикской экономики: сравнительно невысокий валовой внутренний продукт, выраженная зависимость от узкого круга отраслей и ограниченность государственных финансовых ресурсов [3], не позволяющая масштабировать программы поддержки. Как следствие, республика на протяжении длительного периода испытывает хронический дефицит средств для масштабного эко-

номического развития, а капиталовложения в свободные экономические зоны остаются недостаточными, что приводит к неравномерности их хозяйственных показателей и динамики роста [4]. В совокупности эти обстоятельства делают выработку обновлённых моделей взаимодействия между китайскими индустриальными парками и таджикскими СЭЗ задачей, обладающей высокой научной и практической значимостью.

Целью работы является разработка и обоснование моделей взаимодействия между китайскими зарубежными индустриальными парками и специальными экономическими зонами Таджикистана, способных преодолеть накопившиеся структурные ограничения и вывести партнёрство на качественно новый уровень. Для достижения указанной цели необходимо решить следующие **задачи**:

- провести комплексный анализ текущего положения и потенциала развития китайских индустриальных парков на территории Таджикистана;

- систематизировать барьеры и затруднения, с которыми сталкиваются китайские компании при осуществлении предпринимательской деятельности в республике;

- разработать обновлённые модели партнёрства, опирающиеся на принцип обоюдной выгоды.

Практическая ценность исследования определяется возможностью применения его результатов в двух направлениях. С одной стороны, выводы работы могут быть использованы для совершенствования инвестиционной политики таджикских свободных экономических зон, в том числе при корректировке правовых режимов и административных процедур. С другой – они способны послужить информационным и аналитическим ресурсом для китайских компаний, рассматривающих расширение присутствия на таджикском рынке.

Теоретическая ценность работы состоит в обогащении существующих научных представлений о формах международной экономической кооперации и в углублении понимания специфики взаимодействия между развивающимися и развитыми экономиками в рамках инициативы «Пояс и путь». Материалы исследования вносят вклад в теорию зональных механизмов стимулирования промышленного роста в условиях асимметричных экономик.

В исследовании применяются следующие **методы**: анализ и обобщение научной литературы, нормативных правовых актов и стратегических документов обеих стран; сравнительное сопоставление моделей двустороннего промышленного партнёрства; а также метод кейс-стади – изучение случаев функционирования китайских зарубежных парков и таджикских экономических зон, позволяющее выявить закономерности и ограничения, не всегда различимые при агрегированном подходе.

Результаты исследования

С 2009 года в Таджикистане учреждено пять свободных экономических зон в различных регионах страны, что отражает курс правительства на территориально сбалансированное развитие. Для каждой зоны определены приоритетные отрасли и преференциальные режимы, призванные стимулировать приток капитала и технологий. После запуска инициативы «Пояс и путь» экономическое взаимодействие Китая и Таджикистана заметно интенсифицировалось, а число китайских промышленных площадок стало быстро расти [5]. На 2023 год в республике функционируют один промышленный и три агропромышленных парка, охватывающих сельское хозяйство, текстиль, переработку аграрной продукции и металлургию; их деятельность укрепила промышленную базу, расширила занятость и увеличила налоговые поступления.

Тем не менее в двустороннем партнёрстве сохраняется ряд системных барьеров, существенно сдерживающих реализацию накопленного потенциала:

- В стратегическом плане отсутствует единый вектор развития: каждый парк действует автономно, без привязки к общей рамке и без координации с соседними площадками.

- В институциональном отношении не сформирован совместный управленческий орган, который обеспечивал бы согласование правоприменительной практики. Парки сталкиваются с разрывом между зафиксированными в законодательстве преференциями и их фактическим воплощением, а нестабильность регуляторной среды и громоздкость процедур порождают значительные издержки институционального трения.

- В сфере промышленной интеграции деятельность китайских парков слабо увязана с внутренним рынком Таджикистана. Технологические спилловеры — передача знаний и компетенций местным предприятиям через обучение кадров, демонстрацию лучших практик и кооперацию с местными поставщиками — остаются ограниченными, а перехода от логики «инвестиционного стимулирования» к логике «промышленного развития» не произошло.

- Наконец, китайские парки демонстрируют недостаточную адаптацию к местным условиям в сферах экологии, трудовых практик и межкультурной коммуникации. Неразвитость транспортной, энергетической и коммунальной инфраструктуры дополнительно повышает операционные расходы, ограничивая возможности глубокого укоренения производств.

Совокупность этих барьеров свидетельствует: прежняя модель, при которой китайские компании инвестируют, а принимающая сторона лишь предоставляет территорию, более не отвечает интересам обеих государств. Необходим переход к системному подходу, при котором китайские парки и таджикские СЭЗ функционируют как элементы единого механизма. В связи с этим в настоящей работе предлагаются три модели партнёрства: «парк в парке», «совместное строительство парков» и «сотрудничество на рынках третьих стран». Каждая из них нацелена на преодоление определённого набора обозначенных барьеров и представляет собой стратегическое обновление китайско-таджикского производственного партнёрства.

Модель сотрудничества «парк в парке». Суть модели состоит в выделении внутри действующего крупного индустриального парка обособленного участка для компактной промышленной площадки — мини-парка. Он предоставляет резидентам объекты для НИОКР, производства и офисной деятельности, сохраняет управленческую самостоятельность, но пользуется преференциальным режимом, инфраструктурой и сервисами крупного парка на условиях согласованного вознаграждения. Для принимающего парка такой формат обеспечивает рациональное использование земельных ресурсов, агломерационный эффект — экономию масштаба и расширение межфирменных связей при пространственной близости предприятий — и наращивание цепи добавленной стоимости.

Формирование партнёрских связей по данной модели целесообразно разделить на три этапа. На первом этапе создаётся сеть сотрудничества: китайские компании проводят обследование таджикских СЭЗ, оценивая инфраструктурные, логистические и отраслевые характеристики. При дипломатическом содействии Посольства КНР, Министерства коммерции и иных уполномоченных организаций устанавливаются контакты с профильными ведомствами принимающей стороны, обеспечивается политическая поддержка и согласовывается площадка размещения.

Центральный принцип — сочетание преимуществ обеих сторон для совместного использования ресурсов. Развитая инфраструктура, налоговые послабления и накопленный управленческий опыт снижают инвестиционные барьеры, а концентрация смежных производств на компактной территории генерирует положительные экстерналии для окрестных территорий и повышает конкурентоспособность как парка, так и прилегающей экономической зоны [6].

Исходя из географического распределения и зрелости существующих площадок, реализация модели возможна по двум путям: а) возведение нового зарубежного парка на территории действующей СЭЗ; б) организационная интеграция существую-

шего китайского парка в структуру таджикской СЭЗ с присвоением ему статуса её подразделения и доступом к полному набору зональных предпочтений.

Первый вариант – возведение нового парка внутри действующей СЭЗ. Первоочередной площадкой может стать Дангарская СЭЗ. Расположенная на юге страны, она обеспечивает доступ к значительным аграрным ресурсам, включая хлопок — одну из ведущих экспортных культур Таджикистана, — демонстрирует устойчивые операционные показатели и располагает существенным числом резидентов, что свидетельствует о благоприятной деловой среде [7]. Приоритетным направлением нового парка целесообразно определить текстильное производство либо переработку сельскохозяйственного сырья.

Практическая реализация охватывает три последовательных шага. На первом шаге китайские компании обследуют местные условия, определяют партнёров и регистрируют юридическое лицо — индивидуальное или совместное предприятие, — которое принимает ответственность за выбор площадки, строительство и управление парком; параллельно выстраиваются отношения с администрацией Дангарской СЭЗ. На втором шаге управляющая компания и администрация СЭЗ формируют координационную структуру для оперативного согласования действий и устранения административных затруднений. Создание совместных предприятий с таджикскими партнёрами позволяет парку укорениться в местном правовом и социокультурном контексте, выстроить интегрированную цепочку производственных переделов и сформировать среду для дальнейшего расширения.

Второй вариант – включение действующего парка в структуру СЭЗ. Китайско-таджикский индустриальный парк и Согдийская СЭЗ обнаруживают значительные пересечения в стратегических планах и географическом положении, что делает их естественными кандидатами для пилотной апробации. Реализацию целесообразно разделить на три этапа.

На подготовительном этапе стороны опираются на имеющуюся инфраструктуру и строительный опыт. Ориентиром служит прецедент китайско-узбекского парка «Пэншэн», где был успешно апробирован механизм вхождения китайского зарубежного парка в национальную систему экономических зон. По аналогии подаётся пилотная заявка, и через межправительственную комиссию обеспечивается согласие обоих правительств на включение Китайско-таджикского парка в структуру Согдийской СЭЗ.

На этапе развития учреждается объединённый комитет с участием администраций обоих парков и торгово-экономических ведомств двух стран; в его компетенцию входят стратегическое планирование, распределение ресурсов и урегулирование разногласий. Разрабатывается план «Северотаджикского цветнолитейного промышленного парка», предусматривающий ускоренную аккумуляцию капиталовложений и выстраивание вертикально связанного производственного цикла. Особое внимание уделяется переработке побочных продуктов металлургии, что позволяет сформировать кластер, объединяющий добычу, глубокую переработку и экологическую рекультивацию.

На этапе повышения качества приоритетом становится интеграция парка в региональные транспортные сети. Значительные перспективы открывает планируемая железнодорожная линия Китай–Кыргызстан–Узбекистан (соглашение подписано в 2023 г.), которая создаст прямой сухопутный маршрут между Китаем и Центральной Азией и существенно повысит транзитный потенциал региона. Согдийская СЭЗ, взаимодействуя с правительством в области совершенствования инфраструктуры, сможет трансформироваться в региональный логистический центр, обеспечив торговлю минеральным сырьём с Узбекистаном, Кыргызстаном и соседними государствами и генерируя положительные экстерналии для прилегающих территорий.

Модель сотрудничества «совместное строительство парков». Данная модель, обозначаемая также как «одна зона – много парков», опирается на обширную практику создания зон высоких и новых технологий в Китае. Её ключевое достоинство

— способность интегрировать парки различных регионов в единую систему взаимодополняющих интересов с эффективным обменом ресурсами. В такой системе раскрывается потенциал межорганизационного симбиоза, при котором каждый участник извлекает выгоду из деятельности остальных, что создаёт предпосылки для качественной модернизации входящих в неё парков [8]. На этой основе китайская и таджикская стороны могут сформировать совместные управляющие органы, обеспечивающие единое руководство разрозненными площадками и повышающие их сплочённость и конкурентную устойчивость.

Реализация модели затрагивает вопросы межрегиональной координации и распределения выгод, что требует чёткого механизма функционирования. Он включает три элемента.

Первый — интегрированный орган управления. Представители всех парков формируют единую структуру, принимающую стратегические решения, распределяющую ресурсы и урегулирующую конфликты интересов.

Второй — целенаправленная отраслевая специализация. Управляющий орган определяет приоритетные отрасли каждого парка и стимулирует перемещение предприятий на наиболее подходящие площадки, формируя пространственно связанную сеть. Кооперация и разделение труда снижают внутреннюю конкуренцию, оптимизируют ресурсы и выстраивают межрегиональную промышленную взаимосвязанность [9].

Третий — открытая инновационная экосистема. Научно-технологические ресурсы парков концентрируются в совместной сети при участии органов власти, вузов и НИИ, сочетая фундаментальные компетенции академических учреждений с прикладными задачами предприятий. Государство обеспечивает институциональную поддержку, а научные организации проводят исследования, ориентированные на запросы бизнеса, ускоряя коммерциализацию достижений и укрепляя позиции предприятий на международных рынках [10].

Конкретный план реализации: кооперативное развитие в южном Таджикистане. Три китайских зарубежных парка в южном Таджикистане охватывают смежные отрасли: животноводство, растениеводство, переработку аграрной продукции и агротекстильное производство. Их комплементарность позволяет сформировать замкнутый контур — животноводческий парк — растениеводческий парк — текстильный парк — животноводческий парк, — где выход каждого звена становится входом для следующего. СЭЗ южного Таджикистана с «зелёным экспортным коридором» могут быть задействованы для организации логистического центра, обеспечивающего транспортировку через центральный и южный железнодорожные участки в другие страны.

Реализация предусматривает три этапа.

На первом, подготовительном этапе через торгово-экономические ведомства, отраслевые ассоциации и профильные организации обеих стран продвигается концепция «совместного строительства парков», стимулируя переход к скоординированному развитию.

На втором, среднесрочном этапе комплексное промышленное планирование задаёт специализацию каждого парка. Китайско-таджикская (Хэнаньская) демонстрационная зона сельскохозяйственной промышленной технологии сосредоточивается на животноводстве и переработке — мясных изделиях, шерстяных материалах и кожевенных товарах, — повышая добавленную стоимость сырья, зачастую экспортируемого необработанным. Демонстрационная зона сельского хозяйства берёт на себя лидерство в аграрных НИОКР: создание высокостандартных угодий, наращивание объёмов и качества хлопкового производства, обеспечение стабильного экспорта растительного сырья. Агротекстильный промышленный парк возглавляет интегрированный текстильный проект полного цикла (ткачество — окрашивание — отделка — швейное производство) с целью создания крупнейшего в Центральной Азии текстильного кластера. На базе Дангарской, Пянджской и Кулябской СЭЗ формируется аг-

рологистический парк, обеспечивающий логистику, интеграцию звеньев обращения продукции и связность всей системы южных парков.

На третьем, завершающем этапе фокус смещается на звенья, способные обеспечить рост стоимости. Руководство СЭЗ и парков объединяет усилия для соединения северной железнодорожной линии с центральным и южным участками. На севере Согдийская СЭЗ подключается к маршруту Китай–Кыргызстан–Узбекистан, становясь узлом, связывающим Кокандский район Кыргызстана и Джизакский район Узбекистана. На юге Дангарская, Пянджская и Кулябская СЭЗ развиваются как транспортно-логистические узлы. В совокупности эти меры интегрируют Таджикистан в международную магистраль с торговыми каналами в направлении Западной, Восточной и Южной Азии, а также Европы.

Модель «сотрудничества на рынках третьих стран». Модель предполагает совместное экономическое взаимодействие китайских предприятий и компаний развитых государств на рынке третьей страны — Таджикистана. Производственные мощности Китая сопрягаются с технологиями и управленческим опытом развитых экономик, создавая эффект «1+1>3» [11].

Участие третьесторонних предприятий принимает две формы: а) направление технологий, капитала и кадров совместно с китайскими партнёрами в действующие таджикские СЭЗ или китайские парки для промышленной кооперации в характерных для Таджикистана отраслях; б) участие в проектировании, строительстве и управлении новыми парками или СЭЗ, включая консультирование по выбору площадки, планирование и привлечение инвесторов.

Механизм модели действует на трёх уровнях. На правительственном — координация через совместные заявления, консультации и контакты ведомств, дополняемая целевыми механизмами (рабочие группы, инвестиционные фонды, руководящие комитеты) с чётким мандатом под конкретные проекты. На корпоративном — компании анализируют целевой рынок, иницируют сотрудничество с местным бизнесом и стимулируют торговую активность, формируя низовую движущую силу кооперации.

План реализации модели «сотрудничество на рынках третьих стран». Деятельность китайских парков в Таджикистане практически не затрагивает новую энергетику и цифровую экономику, хотя именно эти отрасли правительство республики выделяет как приоритетные. Китай может использовать данную модель для совместного с предприятиями Японии, Республики Корея, стран ЕС и других государств освоения таджикского рынка в сферах полезных ископаемых, новой энергетики и цифровых технологий.

На краткосрочном этапе предусматриваются два направления. Первое — совместное вложение средств китайских и третьесторонних компаний в таджикские СЭЗ. Формируется двусторонняя рабочая группа; китайские предприятия через заграничные представительства анализируют инвестиционную среду и совместно с партнёрами осуществляют инвестиции (слияния и поглощения, совместные предприятия, приобретение долей и иные инструменты) с разделением рисков и выгод. Регуляторные вопросы решаются при посредничестве администрации СЭЗ.

Второе — привлечение инвестиций третьих стран в китайские парки. Площадки задействуют институциональные платформы (ШОС и иные механизмы) для международного привлечения капитала, расширяют деятельность вдоль цепочки переделов и эволюционируют в комплексные промышленные площадки. Их рост призван побуждать таджикские СЭЗ к расширению территории и включению китайских площадок в свой периметр по модели «парк в парке».

На средне- и долгосрочном этапе три стороны совместно создают: а) новые таджикские СЭЗ; б) новые зарубежные парки. В рамках второго варианта китайские предприятия организуют

в Таджикистане научно-технологические парки — производство электромобилей и транспортных средств на альтернативных источниках энергии, развёртывание телекоммуникационной инфраструктуры, серверного оборудования, платформ электронной коммерции и иных цифровых сервисов.

Китайские компании привлекают третьесторонних партнёров или взаимодействуют с таджикскими СЭЗ, формируя интегрированный промышленный узел. После ввода парка в эксплуатацию третьесторонние компании могут взять на себя операционное управление, а обмен кадрами и техническое обучение с СЭЗ углубляют партнёрство. Стратегическая цель — интеграция парка с ближайшей СЭЗ в качестве её структурного подразделения. Схема сочетает преимущества трёх сторон: китайская — масштаб производства и конкурентные цены; развитые государства — технологии, управленческий опыт и глобальные сети сбыта; таджикская — знание регуляторного ландшафта, деловой среды и языка. Совокупность этих ресурсов закладывает фундамент для долгосрочной устойчивости парка и его интеграции в экономику региона.

Заключение

Таджикистан, занимающий положение важного приграничного государства на маршрутах инициативы «Пояс и путь», стремится посредством учреждения и развития специальных экономических зон содействовать индустриализации, привлечению иностранного капитала и обеспечению занятости. Одновременно четыре китайских зарубежных индустриальных парка, действующие на территории республики, уже прошли стадию первоначального становления и вступили в фазу активного развития. Между ними и таджикскими СЭЗ существует отраслевая и пространственная взаимодополняемость, а также значительный, но до сих пор нереализованный потенциал синергии: при наличии объективных предпосылок для совместного развития на практике не сформирована совместная движущая сила, которая позволила бы сторонам перейти от сосуществования к подлинному сотрудничеству.

Три модели, предложенные в настоящем исследовании, представляют собой ключевые пути преодоления выявленных «узких мест». Каждая из трёх моделей нацелена на свой масштаб — от локального до многостороннего. Вместе эти три модели образуют целостный набор инструментов, покрывающий спектр от локального до многостороннего масштаба — от точечного взаимодействия к плоскостному, от двустороннего к многостороннему — и способный гибко адаптироваться к специфике различных отраслей и проектов. Применённые последовательно или в комбинации, они могут стать основой для перехода китайско-таджикского промышленного партнёрства от фрагментированного сосуществования к системному и стратегически осмысленному совместному развитию.

Литература

1. Мин Ф. Внешнеэкономические связи КНР на современном этапе: специальность 08.00.14 «Мировая экономика». Диссертация ... кандидата экономических наук. — Москва, 2004. 212 с.
2. Праченко А.А. Промышленные кластеры в России: внедрение правил для ОЭЗ и промышленных парков в России // Современная экономика: проблемы и решения. 2018. № 6 (102). С. 121-129. DOI: 10.17308/meps.2018.06/1916
3. Абдухаликов У.А. Современное состояние и перспективы развития промышленности строительных материалов Республики Таджикистан // Промышленность Таджикистана: вопросы модернизации: коллективная монография / рук. автор. колл. д.э.н., проф., акад. АН РТ Н.К. Каюмов. — Душанбе: Дониш, 2017. Гл. 2, § 2.7. С. 237-270.
4. Абдухаликов У.А. Механизмы обеспечения экономической безопасности промышленности строительных материалов Таджикистана // Экономика Таджикистана. 2022. № 3. С. 59-67.
5. Чжан С., Лун С. Зоны зарубежного экономического и торгового сотрудничества и прямые иностранные инвестиции в

рамках инициативы «Один пояс, один путь» // Журнал Шаньдунского университета (философия и социальные науки). 2022. № 4. С. 79-92.

6. Минаков А.В., Лапина С.Б. Развитие промышленных кластеров как необходимое условие обеспечения экономической безопасности России // Вестник Московского университета МВД России. 2021. № 3. С. 312-317. DOI: 10.24412/2073-0454-2021-3-312-317

7. Махкамов Б.Б. Инновационное развитие текстильной и швейной промышленности Таджикистана. – Душанбе: Академия наук Таджикистана, 2022. 140 с.

8. Хан Р., Сюй Ч. Исследование режима «одной зоны с несколькими парками» на основе теории симбиоза на примере Шанхайского парка высоких технологий Цаохэцин // Исследования в области управления наукой и технологиями. 2016. Т. 36. № 7. С. 166-171.

9. Мухачёва А.В., Зарецкая А.С. Развитие промышленных кластеров регионов России: состояние, перспектива, реструктуризация в условиях ухода иностранных компаний // KANT. 2023. № 3 (48). С. 47-55.

10. Полетаев И.В. Экономические инструменты повышения конкурентоспособности промышленного предприятия оборонно-промышленного комплекса // Альманах Крым. 2024. № 44. С. 49-60.

11. Быков А.И. Экономическое сотрудничество в рамках ШОС: основные направления и перспективы развития: монография. – М: Флинта: Наука, 2011. 232 с.

Research on the cooperation model between China's overseas industrial parks and Tajikistan's special economic zones

Guo Hui, Li Jiacheng

School of Business, Development and Reform Commission of the City

JEL classification: H87, F02, F15, F29, F40, F42, F49

Since the launch of the Belt and Road Initiative in 2013, a new phase of economic cooperation between China and Tajikistan has emerged, centered on aligning this initiative with Tajikistan's National Development Strategy for 2030. Four Chinese overseas industrial parks and Tajikistan's special economic zones (SEZs) serve as key platforms for attracting investment and promoting industrial development; however, their fragmented operation limits synergistic potential. This paper proposes three cooperation models — "park within a park," "jointly built parks," and "third-party market cooperation" — prioritizing key minerals, digital economy, new energy, specialized agriculture, and manufacturing, with the aim of building an industrial community that enhances Tajikistan's industrialization and strengthens the resilience of China's industrial chains.

Keywords: overseas industrial parks, economic zones, cooperation models, industrialization, industrial community, digital economy.

References

1. Min F. Foreign economic relations of the PRC at the present stage: specialty 08.00.14 "World Economy". Dissertation ... candidate of economic sciences. - Moscow, 2004. 212 p.
2. Prachenko A.A. Industrial clusters in Russia: implementation of rules for SEZs and industrial parks in Russia // Modern Economy: Problems and Solutions. 2018. No. 6 (102). P. 121-129. DOI: 10.17308/meps.2018.06/1916
3. Abdukhaliqov U.A. Current state and development prospects of the building materials industry of the Republic of Tajikistan // Industry of Tajikistan: modernization issues: collective monograph / head. author. coll. Doctor of Economics, prof., academician of the Academy of Sciences of the Republic of Tajikistan N.K. Kayumov. – Dushanbe: Donish, 2017. Ch. 2, § 2.7. Pp. 237-270.
4. Abdukhaliqov U.A. Mechanisms for Ensuring Economic Security of the Construction Materials Industry of Tajikistan // Economy of Tajikistan. 2022. No. 3. Pp. 59-67.
5. Zhang S., Long S. Foreign Economic and Trade Cooperation Zones and Foreign Direct Investment within the Framework of the Belt and Road Initiative // Journal of Shandong University (Philosophy and Social Sciences). 2022. No. 4. Pp. 79-92.
6. Minakov A.V., Lapina S.B. Development of Industrial Clusters as a Necessary Condition for Ensuring Economic Security of Russia // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2021. No. 3. Pp. 312-317. DOI: 10.24412/2073-0454-2021-3-312-317
7. Makhkamov B.B. Innovative development of the textile and clothing industry of Tajikistan. – Dushanbe: Academy of Sciences of Tajikistan, 2022. 140 p.
8. Khan R., Xu Z. Study of the "one zone with several parks" mode based on the theory of symbiosis: the example of Shanghai Caohejing High-Tech Park // Research in Science and Technology Management. 2016. Vol. 36. No. 7. Pp. 166-171.
9. Mukhacheva A.V., Zaretskaya A.S. Development of industrial clusters in Russian regions: status, prospects, restructuring in the context of the departure of foreign companies // KANT. 2023. No. 3 (48). Pp.
10. Poletaev I.V. Economic instruments for increasing the competitiveness of an industrial enterprise in the defense-industrial complex // Almanac Crimea. 2024. No. 44. pp. 49-60.
11. Bykov A.I. Economic cooperation within the SCO: main directions and development prospects: monograph. - M: Flinta: Science, 2011. 232 p.

Индустриальный разрыв российской автомобильной промышленности после 2022 года: эмпирическая оценка в рамках парадигмы «летающих гусей»

Киселев Даниил Витальевич
аспирант, кафедра мировой экономики, СПбГУ,
daniil.kiselev.spb@gmail.com,

Навроцкая Наталья Анатольевна
доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры мировой экономики, СПбГУ, n.navrotskaya@spbu.ru

В статье анализируется изменение динамики российской автомобильной промышленности после 2022 года. Цель исследования – оценить, привел ли санкционный шок к структурному отклонению траектории выпуска относительно сопоставимой экономики и интерпретировать полученный результат в логике парадигмы «летающих гусей».

Эмпирическая оценка выполнена с использованием метода разности разностей на помесечных данных за 2018–2023 годы. В качестве контрольной экономики выбрана Турция. В модель включены макроэкономические переменные, отражающие валютный курс, стоимость кредитных ресурсов и динамику внутреннего спроса.

Результаты показывают статистически значимый индустриальный разрыв после 2022 года: траектория выпуска в России существенно отклоняется от контрольной динамики даже при учете макроэкономических факторов. Проведенный placebo-тест подтверждает корректность идентификации и указывает на структурный характер шока 2022 года по сравнению с пандемийным спадом 2020 года.

Полученные оценки свидетельствуют о том, что российская автомобильная промышленность переживает фазу структурной перестройки. В рамках парадигмы «летающих гусей» выявленный разрыв может быть интерпретирован как изменение позиции отрасли в международной производственной системе. Исследование формирует эмпирическую основу для дальнейшего анализа трансформации российской автомобильной промышленности в условиях изменившейся внешнеэкономической среды.

Ключевые слова: российская автомобильная промышленность, санкционный шок, индустриальный разрыв, структурная трансформация, метод разности разностей, парадигма «летающих гусей», глобальные производственные цепочки.

Введение

В 2022 году российская экономика столкнулась с масштабным геополитическим шоком, последствия которого вышли за рамки циклического спада и затронули фундаментальные параметры функционирования отдельных отраслей. Одной из наиболее чувствительных к этим изменениям оказалась автомобильная промышленность – сектор, глубоко интегрированный в глобальные производственные цепочки и критически зависящий от международной кооперации, технологий и поставок комплектующих. Уход западных производителей и разрыв логистических связей создали ситуацию, в которой речь идет не только о снижении объемов производства, но и о возможном изменении траектории индустриального развития отрасли.

С теоретической точки зрения такие изменения могут быть рассмотрены через призму парадигмы «летающих гусей», предложенной К. Акамацу и впоследствии развитой в работах К. Кодзимы и Т. Озавы. В рамках данной парадигмы индустриальное развитие стран описывается как последовательное движение в иерархии международного разделения труда, где изменения внешних связей могут приводить к смене позиции страны в региональных производственных цепочках. Однако, несмотря на широкое использование этой теоретической рамки для анализа процессов индустриализации и технологического догоняющего развития, эмпирические исследования, количественно оценивающие индустриальные шоки в ее логике, остаются ограниченными.

Целью настоящего исследования является оценка того, привел ли шок 2022 года к статистически значимому отклонению динамики производства легковых автомобилей в России от сопоставимой траектории, наблюдаемой в стране со сходной степенью интеграции в глобальные цепочки производства. В качестве такой страны выбрана Турция. Тем самым статья фокусируется не на институциональной или технологической политике как таковой, а на выявлении факта структурного разрыва индустриальной динамики.

Основная гипотеза исследования заключается в том, что после 2022 года динамика производства легковых автомобилей в России демонстрирует структурное отклонение относительно контрольной экономики, которое не может быть объяснено базовыми макроэкономическими факторами, такими как валютный курс, стоимость кредитования и динамика внутреннего спроса. В рамках теоретической интерпретации данный разрыв может рассматриваться как проявление изменения положения отрасли в иерархии международного производственного разделения труда.

Научный вклад статьи состоит в следующем. Во-первых, работа предлагает количественную оценку индустриального разрыва в российской автомобильной промышленности на основе квазиэкспериментального метода разности разностей. Во-вторых, исследование объединяет эмпирический анализ с теоретическими основами парадигмы «летающих гусей», демонстрируя возможность ее использования для интерпретации современных индустриальных шоков. В-третьих, полученные результаты позволяют показать, что изменения в российской автомобильной промышленности носят структурный характер и не сводятся к краткосрочным макроэкономическим колебаниям.

Эмпирический анализ основан на месячных данных за период с 2018 по 2023 год и реализован с использованием метода разности разностей, позволяющего оценить эффект шока 2022 года при контроле за ключевыми макроэкономическими факторами.

Статья построена следующим образом. В следующем разделе представлен обзор литературы по парадигме «летающих гусей» и исследованиям автомобильной промышленности. Далее описываются данные и методология. Затем приводятся результаты оценки модели и их обсуждение. В заключении формулируются основные выводы и направления дальнейших исследований.

Литературный обзор

Парадигма «летающих гусей» (flying geese) восходит к работе К. Акамацу, где индустриальное развитие трактуется как последовательная смена стадий: от импорта к внутреннему производству, а затем экспорту [1, с. 11]. Она отражает динамику сравнительных преимуществ и структурную перестройку экономики. В дальнейшем концепция была теоретически расширена: К. Кодзима связал «полет гусей» с механизмами международной производственной кооперации и ПИИ (включая перенос производств и офшоринг как часть индустриального распространения) [3, с. 378]. В работах Т. Озавы парадигма интерпретируется как структурная модель иерархической динамики роста и «догоняющего развития», с акцентом на технологическую диффузию и смену индустриальных позиций стран [5, с. 36]. Критическое осмысление подхода и его применимости к региональному развитию Восточной Азии представлено в аналитической работе Ш. Касахары, где обсуждаются версии парадигмы и ее концептуальные/эмпирические ограничения [2, с. 17].

Эмпирические приложения парадигмы к отраслевому развитию, включая автопром, подчеркивают важность различения «локализации сборки» и «локализации компетенций»: зависимое положение может закрепляться, если страна остается на этапах сборки/дистрибуции при ограниченной технологической автономии. Подобный пример приводит в своей работе К. Йошихара, показывающий «полупостоянную» зависимость от японских импортных технологий, называя «капиталистов Юго-Восточной Азии [...] дистрибьюторами японских автомобилей, [...] имеющими сборочные предприятия» [6, с. 112].

В последние годы парадигма применяется и к догоняющим экономикам вне Восточной Азии на отраслевом материале. Например, У. Надирханов рассматривает автомобильную промышленность Узбекистана в логике «летающих гусей», обсуждая роль внешнего технологического лидера и регионализацию производственных цепочек [4, с. 953]. Такие работы важны для внешней валидности концепции, но обычно остаются в формате кейс-анализа и не дают строгой количественной идентификации «разрыва траектории» выпуска.

Отдельный корпус исследований посвящен эффектам санкций и внешних ограничений. В статье Я. Ван систематизируются каналы воздействия санкций на экономику России (торговля, финансы, ограничения технологий) [7, с. 196], что задает общую рамку для интерпретации санкционного шока как многоканального структурного воздействия. На отраслевом уровне для российского автопрома релевантна работа А. А. Курдина и соавторов, где прямо анализируется адаптация российской автомобильной отрасли к новым санкционным ограничениям (институциональная постановка, режимы собственности, направления адаптации) [8].

В российской экономической литературе после 2022 года сформировался отдельный исследовательский пласт, посвященный последствиям санкционного шока для автомобильной промышленности. В отраслевых исследованиях подчеркивается, что ограничения внешнеэкономических связей и разрыв кооперационных цепочек формируют новые условия развития отрасли и требуют ее структурной адаптации [9, с. 99]. Отдельное внимание уделяется проблематике технологической зависимости и формированию национальной производственной базы: отмечается, что устойчивое развитие автопрома в новых условиях должно быть связано с развитием собственных инженерных компетенций и локализацией ключевых технологий

[10, с. 287]. Эти работы определяют отрасль как один из наиболее чувствительных к внешним ограничениям сегментов промышленности и подтверждают структурный характер происходящих изменений.

Таким образом, в существующей литературе наблюдается разрыв: теоретические работы по парадигме «летающих гусей» описывают логику смены индустриальных позиций, но редко предлагают квазиэкспериментальную оценку индустриальных разрывов; исследования санкций и отраслевой адаптации, в свою очередь, зачастую носят описательный или институциональный характер и не формируют сопоставимую траекторию выпуска, отражающую ситуацию «без шока».

Настоящее исследование соединяет эти направления, количественно оценивая отклонение динамики выпуска российской автомобильной промышленности после 2022 года от гипотетической траектории, представленной контрольной экономикой. Полученный результат интерпретируется в терминах изменения индустриальной позиции России в международной производственной системе без подмены оценки разрыва выводами о конкретных механизмах (например, о характере технологического трансфера).

Материалы и методы

Источники данных и формирование выборки

Эмпирическая база исследования сформирована на основе помесечных данных за период с января 2018 года по декабрь 2023 года. Выбор временного интервала обусловлен необходимостью охватить докризисный период, ковидный шок и последующий санкционный этап, что обеспечивает достаточную длину предтренда для корректной оценки изменения индустриальной динамики.

В качестве зависимой переменной используется объем производства легковых автомобилей. Для России данные получены из официальных статистических публикаций Федеральной службы государственной статистики («Социально-экономическое положение России», раздел «Производство отдельных видов автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов»). Для Турции использованы данные Ассоциации производителей автомобилей (OSD), публикуемые в ежегодных статистических бюллетенях.

Для учета макроэкономических условий в модель включены показатели валютного курса, процентной ставки и внутреннего спроса. Данные по курсу рубля к доллару США получены из базы Банка России, по курсу турецкой лиры – из системы Electronic Data Delivery System Центрального банка Турецкой Республики. В обоих случаях использованы дневные значения, агрегированные до среднемесячных.

В качестве показателя стоимости кредитных ресурсов использована ключевая ставка Банка России и ставка недельного репо Центрального банка Турции. Для Турции значения ставок приведены к помесечной частоте путем распространения действующего уровня на соответствующий временной интервал.

Проксиз внутреннего спроса сформирована на основе индекса объема розничных продаж. Для Турции использован показатель Retail Sales Volume Index (Constant Prices, 2015=100), публикуемый Турецким статистическим институтом. Для России показатель рассчитан на основе данных Росстата о динамике оборота розничной торговли в сопоставимых ценах с приведением к базисному уровню.

Итоговый набор данных включает 144 наблюдения (по 72 для каждой страны). Используемые переменные для модели и источники данных представлены в таблице 1.

Для обеспечения сопоставимости показателей и снижения влияния выбросов объем производства и валютный курс преобразованы в натуральные логарифмы. Процентные ставки и индексы представлены в виде десятичных дробей, что обеспечивает корректную интерпретацию коэффициентов. Переменные treated, post и did сформированы в соответствии с дизайном Difference-in-Differences (разность разностей) и используются для идентификации индустриального разрыва после 2022 года.

Таблица 1
Переменные модели и источники данных

Переменная	Описание	Источник	Преобразование
production_ln	Логарифм объема производства легковых автомобилей	Росстат, OSD	натуральный логарифм
fx_rate_ln	Логарифм курса национальной валюты к доллару США	Банк России, CBRT	натуральный логарифм
interest_rate	Ключевая ставка / репо	Банк России, CBRT	десятичная форма
demand_proxy	Прокси внутреннего спроса	Росстат, TurkStat	десятичная форма
treated	Индикатор страны (0 для Турции; 1 – для России)	расчет авторов	бинарная
post	Индикатор периода после шока (0 для месяцев до февраля 2022 включительно; 1, начиная с марта 2022)	расчет авторов	бинарная
did	Произведение treated и post	расчет авторов	бинарная

Составлено авторами.

Обоснование выбора метода

Метод Difference-in-Differences выбран как инструмент квазиэкспериментальной оценки, позволяющий идентифицировать изменение индустриальной траектории при отсутствии прямого контрфакта. В контексте исследования шок 2022 года рассматривается как экзогенное событие, затронувшее российскую автомобильную промышленность, тогда как выбранная контрольная экономика обеспечивает ориентир для динамики выпуска в условиях сопоставимых макроэкономических факторов.

Использование метода разности разностей позволяет отделить структурный эффект разрыва производственных связей от влияния общих макроэкономических условий, что делает методологию адекватной поставленной исследовательской задаче.

Спецификация модели

Для количественной оценки изменения индустриальной динамики используется модель:

$$Y_{it} = \alpha + \beta_1 \text{ treated}_i + \beta_2 \text{ post}_t + \beta_3 (\text{treated}_i \times \text{post}_t) + \gamma X_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

, где:

Y_{it} – логарифм объема производства легковых автомобилей в стране i в момент времени t ,
 α – свободный член (константа модели),
 treated_i – бинарная переменная (1 – Россия, 0 – Турция),
 post_t – бинарная переменная (1 – период с марта 2022 года, 0 – до шока),
 $\text{treated}_i \times \text{post}_t$ – переменная взаимодействия; коэффициент β_3 отражает индустриальный разрыв после 2022 года,
 X_{it} – вектор контрольных переменных (валютный курс, процентная ставка, прокси внутреннего спроса),
 γ – коэффициенты при контрольных переменных,
 ε_{it} – случайная ошибка модели.

Ключевой предпосылкой метода является параллельность предтрендов, предполагающая сходную динамику выпуска в исследуемых экономиках до наступления шока. В работе данная предпосылка проверяется на основе анализа докризисной динамики, представленной в разделе результатов.

Следует подчеркнуть, что модель оценивает изменение индустриальной траектории, но не позволяет напрямую идентифицировать конкретные механизмы воздействия, такие как технологический трансфер или институциональные изменения.

Результаты

Проверка предпосылки параллельных трендов

На рисунке 1 представлена динамика объема производства легковых автомобилей в России и Турции в докризисный период. До шока февраля 2022 года динамика выпуска в обеих

экономиках носит сопоставимый характер: наблюдаются синхронные колебания, включая снижение в период пандемии COVID-19 и последующее восстановление.

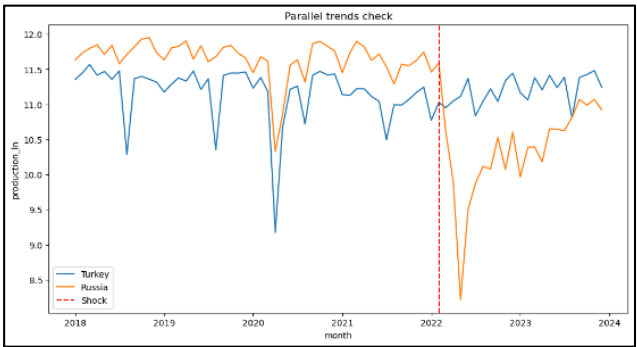


Рисунок 1. Проверка параллельных трендов

Визуальный анализ не выявляет устойчивой дивергенции траекторий до наступления шока, что позволяет считать предпосылку параллельных трендов приемлемой для применения метода Difference-in-Differences.

Основные результаты оценки модели

Оценка базовой модели представлена в таблице 2. Скорректированный коэффициент детерминации составляет 0,616, что свидетельствует о приемлемой объясняющей способности модели. F-статистика указывает на общую значимость регрессии ($p < 0,001$). Значение критерия Дарбина-Уотсона (1,636) не свидетельствует о выраженной автокорреляции остатков. Полный статистический вывод модели представлен на рисунке 2.

Таблица 2
Результаты оценки модели Difference-in-Differences (базовая спецификация)

Переменная	Коэффициент	Std. Error	t-статистика	p-value
Intercept	10.6335	0.293	36.313	0.000
post	-0.0204	0.165	-0.124	0.901
treated	1.7737	0.494	3.593	0.000
did	-1.2911	0.169	-7.636	0.000
fx_rate_ln	-0.4733	0.181	-2.608	0.009
interest_rate	0.2951	0.560	0.527	0.598
demand_proxy	1.1933	0.325	3.669	0.000

Adj. $R^2 = 0.616$

F-statistic = 34.04 ($p < 0.001$)

Durbin-Watson = 1.636

Observations = 144

OLS Regression Results						
=====						
Dep. Variable:	production_ln	R-squared:	0.632			
Model:	OLS	Adj. R-squared:	0.616			
Method:	Least Squares	F-statistic:	34.04			
Date:	Tue, 10 Mar 2026	Prob (F-statistic):	6.35e-25			
Time:	10:28:32	Log-Likelihood:	-53.357			
No. Observations:	144	AIC:	120.7			
Df Residuals:	137	BIC:	141.5			
Df Model:	6					
Covariance Type:	HC1					
=====						
	coef	std err	z	P> z	[0.025	0.975]
Intercept	10.6335	0.293	36.313	0.000	10.060	11.207
post	-0.0204	0.165	-0.124	0.901	-0.344	0.303
treated	1.7737	0.494	3.593	0.000	0.806	2.741
did	-1.2911	0.169	-7.636	0.000	-1.623	-0.960
fx_rate_ln	-0.4733	0.181	-2.608	0.009	-0.829	-0.118
interest_rate	0.2951	0.560	0.527	0.598	-0.803	1.393
demand_proxy	1.1933	0.325	3.669	0.000	0.556	1.831
=====						
Omnibus:	95.566	Durbin-Watson:	1.636			
Prob(Omnibus):	0.000	Jarque-Bera (JB):	669.765			
Skew:	-2.338	Prob(JB):	3.65e-146			
Kurtosis:	12.475	Cond. No.	81.7			
=====						
Notes:						
[1] Standard Errors are heteroscedasticity robust (HC1)						

Рисунок 2. Полный вывод результатов OLS (базовая спецификация)

Коэффициент при переменной взаимодействия (did) является отрицательным и статистически значимым, что указывает

на наличие индустриального разрыва в российской автомобильной промышленности после 2022 года относительно контрольной траектории. Переменные, характеризующие макроэкономические условия, демонстрируют ожидаемые знаки, однако их влияние оказывается менее значимым по сравнению с эффектом взаимодействия, что косвенно подтверждает структурный характер наблюдаемого изменения динамики.

Интерпретация эффекта

Коэффициент при переменной взаимодействия (did) составляет -1,2911 и статистически значим на уровне 1% ($p < 0,001$). Поскольку зависимая переменная представлена в логарифмах, экономическая интерпретация эффекта рассчитывается как e^{β} . В данном случае это соответствует снижению траектории выпуска приблизительно на 72,5% относительно контрольной экономики после 2022 года. Таким образом, результаты указывают на выраженный индустриальный разрыв в российской автомобильной промышленности после шока 2022 года.

Переменная *post* не является статистически значимой ($p = 0,901$), что свидетельствует об отсутствии общего временного эффекта, одинакового для обеих стран. Это означает, что выявленный разрыв не обусловлен универсальной динамикой периода после 2022 года. Коэффициент *treated* положителен (1,7737) и статистически значим ($p < 0,001$), что отражает различия базовых уровней выпуска между Россией и Турцией до наступления шока.

Интерпретация контрольных переменных

Коэффициент при переменной *fx_rate_ln* отрицателен (-0,4733) и статистически значим ($p = 0,009$). Это согласуется с предположением о чувствительности отрасли к изменению валютного курса, поскольку удорожание импорта комплектующих может оказывать сдерживающее воздействие на выпуск.

Переменная *interest_rate* в базовой спецификации не является статистически значимой ($p = 0,598$). Это позволяет предположить, что изменения процентных ставок не выступали определяющим фактором динамики производства в рассматриваемый период, либо их влияние проявлялось с лагом, не учитываемым в данной модели.

Индекс объема розничных продаж, использованный в качестве показателя внутреннего спроса, демонстрирует положительный (1,1933) и статистически значимый коэффициент ($p < 0,001$), что подтверждает роль потребительской динамики как одного из факторов выпуска.

В совокупности полученные оценки указывают на то, что, хотя макроэкономические условия оказывают влияние на выпуск, масштаб выявленного разрыва существенно превышает эффект контролируемых факторов.

Проверка устойчивости результатов: placebo-тест

Результаты альтернативной оценки с условным переносом момента шока на март 2020 года представлены в таблице 3. В данной спецификации коэффициент *did* составляет -0,2507 и статистически незначим ($p = 0,134$). Это свидетельствует об отсутствии специфического эффекта для России в период пандемии и подтверждает, что базовый результат не является следствием общей волатильности выпуска. Полный статистический вывод модели представлен на рисунке 3.

Таблица 3
Результаты placebo-оценки (шок 2020 года)

Переменная	Коэффициент	Std. Error	t-статистика	p-value
Intercept	10.6075	0.263	40.269	0.000
post	-0.5469	0.170	-3.213	0.001
treated	0.5920	0.389	1.520	0.128
did	-0.2507	0.167	-1.499	0.134
fx_rate_ln	-0.1158	0.137	-0.845	0.398
interest_rate	-2.3005	0.744	-3.092	0.002
demand_proxy	1.1773	0.282	4.171	0.000

Adj. $R^2 = 0.329$

F-statistic = 25.97 ($p < 0.001$)

Durbin-Watson = 1.501

Observations = 144

OLS Regression Results						
Dep. Variable:	production_ln	R-squared:	0.357			
Model:	OLS	Adj. R-squared:	0.329			
Method:	Least Squares	F-statistic:	25.97			
Date:	Tue, 10 Mar 2026	Prob (F-statistic):	1.79e-20			
Time:	10:28:33	Log-Likelihood:	-93.585			
No. Observations:	144	AIC:	201.2			
Df Residuals:	137	BIC:	222.0			
Df Model:	6					
Covariance Type:	HC1					
	coef	std err	z	P> z	[0.025	0.975]
Intercept	10.6075	0.263	40.269	0.000	10.091	11.124
post	-0.5469	0.170	-3.213	0.001	-0.880	-0.213
treated	0.5920	0.389	1.520	0.128	-0.171	1.355
did	-0.2507	0.167	-1.499	0.134	-0.578	0.077
fx_rate_ln	-0.1158	0.137	-0.845	0.398	-0.384	0.153
interest_rate	-2.3005	0.744	-3.092	0.002	-3.759	-0.842
demand_proxy	1.1773	0.282	4.171	0.000	0.624	1.730
Omnibus:	56.431	Durbin-Watson:	1.501			
Prob(Omnibus):	0.000	Jarque-Bera (JB):	205.139			
Skew:	-1.431	Prob(JB):	2.85e-45			
Kurtosis:	8.099	Cond. No.	84.2			
Notes:						
[1] Standard Errors are heteroscedasticity robust (HC1)						

Рисунок 3. Полный вывод результатов OLS (placebo-спецификация)

В placebo-модели переменная *post* становится отрицательной (-0,5469) и статистически значимой ($p = 0,001$), отражая общий эффект пандемии, затронувший обе экономики. Объясняющая способность модели снижается (Adj. $R^2 = 0,329$), что дополнительно указывает на различие природы шока 2020 и 2022 годов. Таким образом, placebo-оценка усиливает интерпретацию базового коэффициента *did* как отражающего специфический индустриальный разрыв 2022 года, а не результат общего кризисного снижения производства.

Обсуждение

Полученные результаты свидетельствуют о том, что российская автомобильная промышленность после 2022 года столкнулась не просто с временным спадом производства, а с изменением индустриальной траектории относительно сопоставимой экономики. Оценка модели Difference-in-Differences фиксирует существенное отклонение динамики выпуска в России при контроле за валютным курсом, процентной ставкой и внутренним спросом. Это позволяет говорить о структурном характере шока.

До 2022 года российский автопром функционировал в рамках глубокой интеграции в европейские производственные цепочки: локализация сборки сочеталась с зависимостью от импортных комплектующих, инженерных решений и управленческих стандартов международных автоконцернов. Такая модель обеспечивала устойчивый выпуск при наличии внешнего технологического и компонентного обеспечения. Разрыв этих связей привел к нарушению сложившейся конфигурации отрасли.

В логике парадигмы «летающих гусей» подобные изменения могут интерпретироваться как смещение позиции отрасли в международной производственной системе. Речь не идет о доказанной смене «лидера», но зафиксированный индустриальный разрыв указывает на изменение условий участия России в глобальном разделении труда. Если ранее российская автомобильная промышленность занимала позицию интегрированного участника западных производственных цепочек, то после 2022 года эта конфигурация была прервана.

Важно подчеркнуть, что модель не позволяет идентифицировать механизмы адаптации отрасли – степень локализации, глубину технологического трансфера или характер новых кооперационных связей. Результаты отражают изменение траектории выпуска, но не дают прямого ответа на вопрос, формируется ли новая устойчивая модель развития.

Отдельного внимания заслуживает сопоставление с пандемийным периодом. Placebo-спецификация показала отсутствие статистически значимого «российского эффекта» в 2020 году, несмотря на резкое снижение производства в обеих странах. Это означает, что пандемийный шок носил преимущественно

симметричный характер и не изменил относительную позицию российской отрасли. В отличие от него, шок 2022 года привел к устойчивому отклонению российской траектории от контрольной.

Таким образом, эмпирический результат можно трактовать как количественное подтверждение того, что российская автомобильная промышленность переживает фазу структурной перестройки. В терминах парадигмы «летающих гусей» это соответствует ситуации изменения внешнего индустриального контекста, при которой прежняя модель участия в международных цепочках становится невозможной.

Вопрос о том, приведет ли новая конфигурация внешнеэкономических связей к формированию собственной технологической базы или к закреплению в более зависимой позиции, выходит за рамки текущего исследования. Для ответа на него требуется анализ структуры локализации, характера новых производственных партнерств и динамики технологических компетенций российских предприятий.

Тем самым результаты настоящего исследования фиксируют факт индустриального разрыва и создают эмпирическую основу для дальнейшего анализа трансформации российской автомобильной промышленности в условиях изменившейся международной среды.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что после 2022 года российская автомобильная промышленность столкнулась не просто с циклическим спадом, а с изменением собственной индустриальной траектории. Оценка модели Difference-in-Differences выявила статистически значимое отклонение динамики выпуска в России относительно сопоставимой экономики при контроле за валютным курсом, процентной ставкой и внутренним спросом. Это означает, что сокращение производства в российском автопроме нельзя свести исключительно к макроэкономической конъюнктуре; речь идет о более глубоком нарушении сложившейся модели функционирования отрасли.

До 2022 года российская автомобильная промышленность развивалась на основе модели сборочной локализации, интегрированной в западные производственные цепочки. Российские предприятия обеспечивали сборку и частичную локализацию компонентов, в то время как критически важные технологические решения, платформенные разработки и значительная доля высокотехнологичных комплектующих поставлялись зарубежными партнерами. Такая конфигурация позволяла поддерживать объемы выпуска при относительно ограниченном уровне собственных инженерных компетенций.

Разрыв этих связей привел к изменению институциональной и технологической среды, в которой функционирует российский автопром. Результаты эмпирической модели отражают последствия этого разрыва в виде устойчивого отклонения выпуска относительно контрольной траектории. В отличие от пандемийного шока 2020 года, который носил преимущественно симметричный характер и не изменил относительное положение российской отрасли, события 2022 года повлияли именно на позицию России в системе международного производственного разделения труда.

В контексте парадигмы «летающих гусей» полученные результаты можно интерпретировать как признак изменения внешнего индустриального контекста для российской автомобильной промышленности. Если ранее отрасль занимала позицию интегрированного участника западных производственных цепочек, то после 2022 года эта модель оказалась прервана. Однако эмпирическая модель фиксирует лишь факт разрыва траектории и не позволяет сделать однозначный вывод о характере новой конфигурации – будет ли она основана на расширении собственной технологической базы или на формировании иной формы зависимости от внешних партнеров.

Таким образом, ключевой вывод исследования заключается в том, что российская автомобильная промышленность вступила в фазу структурной трансформации. Эта трансформация

затрагивает не только объемы выпуска, но и институциональные механизмы кооперации, структуру собственности, глубину локализации и содержание технологических компетенций.

Для понимания долгосрочных последствий выявленного индустриального разрыва необходим дальнейший анализ:

- структуры добавленной стоимости в российском автопроме;
- динамики локализации критических компонентов и платформенных решений;
- характера новых внешних кооперационных связей;
- инвестиционной и инновационной активности предприятий отрасли.

Тем самым исследование формирует эмпирическую основу для более глубокого анализа трансформации российской автомобильной промышленности в условиях изменившейся международной среды и позволяет рассматривать текущий этап ее развития как точку структурного перелома.

Литература

1. Akamatsu, K. A Historical Pattern of Economic Growth in Developing Countries / K. Akamatsu // *The Developing Economies*. – 1962. – Volume 1, Issue s1. – P. 3-25. – DOI: 10.1111/j.1746-1049.1962.tb01020.x
2. Kasahara, S. The flying geese paradigm: a critical study of its application to East Asian regional development / S. Kasahara // *UNCTAD*. – Discussion Papers. – 2004. – No. 169. – 27 p.
3. Kojima, K. The "flying geese" model of Asian economic development: origin, theoretical extensions, and regional policy implications / K. Kojima // *Journal of Asian Economics*. – 2000. – Volume 11, Issue 4. – P. 375-401. – DOI: 10.1016/S1049-0078(00)00067-1
4. Nadirkhanov, U. S. The Automotive Industry of Uzbekistan and the "Flying Geese" Paradigm / U. S. Nadirkhanov // *American Journal of Economics and Business Management*. – 2024. – 7(11). – P. 945-956.
5. Ozawa, T. The (Japan-Born) "Flying-Geese" Theory of Economic Development Revisited--and Reformulated from a Structuralist Perspective / T. Ozawa // *Columbia Business School*. – Working Paper Series. – 2010. – No. 291. – 43 p. – DOI: 10.7916/D8PC38XX
6. Yoshihara, K. The Rise of Ersatz Capitalism in South East Asia / K. Yoshihara // *Oxford University Press*. – 1988. – 297 p.
7. Ван, Я. Анализ влияния санкций на экономическую безопасность России: вызовы и возможности / Я. Ван // *Финансы и управление*. – 2024. – № 4. – DOI: 10.25136/2409-7802.2024.4.72030
8. Курдин, А. А. Адаптация российской автомобильной отрасли к воздействию новых санкционных ограничений / А. А. Курдин, А. И. Мелешкина, С. И. Федоров // *Государственное управление. Электронный вестник*. – 2024. – № 106. – С. 65-84. – DOI: 10.55959/MSU2070-1381-106-2024-65-84
9. Лавров, О. С. Развитие российской автомобильной промышленности в условиях санкций и новых вызовов / О. С. Лавров // *Российский внешнеэкономический вестник*. – 2023. – № 11. – DOI: 10.24412/2072-8042-2023-11-88-104
10. Меренков, А. О. Обеспечение технологического суверенитета в автомобильной промышленности России: проблемные вопросы и сценарии развития / А. О. Меренков // *Инновации и инвестиции*. – 2023. – № 1.

Industrial gap in the Russian automotive industry after 2022: an empirical assessment within the flying geese paradigm

Kiselev D.V., Navrotskaia N.A.

SPbU

JEL classification: H87, F02, F15, F29, F40, F42, F49

This article examines the change in the production trajectory of the Russian automotive industry after 2022. The study aims to assess whether the sanctions shock led to a structural deviation in output dynamics relative to a comparable economy and to interpret the results within the framework of the "flying geese" paradigm. The empirical analysis is conducted using a Difference-in-Differences (DiD) model based on monthly data for the period 2018-2023. Turkey is selected as the control

economy. The specification includes macroeconomic controls capturing exchange rate dynamics, interest rates, and domestic demand conditions.

The results reveal a statistically significant industrial gap after 2022: the production trajectory of the Russian automotive sector deviates substantially from the counterfactual path, even after accounting for macroeconomic factors. A placebo test, shifting the shock to the COVID-19 period, confirms the robustness of the identification strategy and indicates that the 2022 shock had a structural rather than symmetric cyclical effect.

The findings suggest that the Russian automotive industry is undergoing structural reconfiguration. Within the logic of the flying geese paradigm, the estimated industrial gap may be interpreted as a shift in the sector's position within the international production system. The study provides an empirical basis for further analysis of structural transformation under changing external economic conditions.

Keywords: Russian automotive industry, sanctions shock, industrial gap, structural transformation, Difference-in-Differences, flying geese paradigm, global value chains.

References

1. Akamatsu, K. A Historical Pattern of Economic Growth in Developing Countries / K. Akamatsu // *The Developing Economies*. – 1962. – Volume 1, Issue s1. – P. 3-25. – DOI: 10.1111/j.1746-1049.1962.tb01020.x
2. Kasahara, S. The flying geese paradigm: a critical study of its application to East Asian regional development / S. Kasahara // *UNCTAD*. – Discussion Papers. – 2004. – No. 169. – 27 p.
3. Kojima, K. The "flying geese" model of Asian economic development: origin, theoretical extensions, and regional policy implications / K. Kojima // *Journal of Asian Economics*. – 2000. – Volume 11, Issue 4. – P. 375-401. – DOI: 10.1016/S1049-0078(00)00067-1
4. Nadirkhanov, U. S. The Automotive Industry of Uzbekistan and the "Flying Geese" Paradigm / U. S. Nadirkhanov // *American Journal of Economics and Business Management*. – 2024. – 7(11). – P. 945-956.
5. Ozawa, T. The (Japan-Born) "Flying-Geese" Theory of Economic Development Revisited—and Reformulated from a Structuralist Perspective / T. Ozawa // *Columbia Business School*. – Working Paper Series. – 2010. – No. 291. – 43 p. – DOI: 10.7916/D8PC38XX
6. Yoshihara, K. The Rise of Ersatz Capitalism in Southeast Asia / K. Yoshihara // *Oxford University Press*. – 1988. – 297 p.
7. Wang, Ya. Analysis of the Impact of Sanctions on Russia's Economic Security: Challenges and Opportunities / Ya. Wang // *Finance and Management*. – 2024. – No. 4. – DOI: 10.25136/2409-7802.2024.4.72030
8. Kurdin, A. A. Adaptation of the Russian Automobile Industry to the Impact of New Sanctions Restrictions / A. A. Kurdin, A. I. Meleshkina, S. I. Fedorov // *Public Administration. Electronic Bulletin*. – 2024. – No. 106. – pp. 65-84. – DOI: 10.55959/MSU2070-1381-106-2024-65-84
9. Lavrov, O. S. Development of the Russian automotive industry under sanctions and new challenges / O. S. Lavrov // *Russian Foreign Economic Bulletin*. – 2023. – No. 11. – DOI: 10.24412/2072-8042-2023-11-88-104
10. Merenkov, A. O. Ensuring technological sovereignty in the Russian automotive industry: problematic issues and development scenarios / A. O. Merenkov // *Innovations and Investments*. – 2023. – No. 1.

Стратегия экономической безопасности Китая: логическая эволюция и пути трансформации

Лю Сюнь

доктор филологических наук (россиеведение), доцент, Институт русского языка Хэйлунцзянского университета, 2018046@hlju.edu.cn

В данной статье с китайской точки зрения систематически прослеживается историческая эволюция стратегии экономической безопасности Китая, раскрывается ее внутренняя логика и исследуются основные направления и пути реализации стратегической трансформации в новых условиях. Исследование показывает, что эволюция стратегии экономической безопасности Китая прошла путь от приоритета развития к комплексному учету взаимосвязи между развитием и безопасностью. В настоящее время в Китае утверждена стратегическая концепция обеспечения новой архитектуры развития с помощью новой архитектуры безопасности, что проявляется в трех характеристиках трансформации: от пассивного реагирования к активному формированию, от одномерного подхода к системной интеграции и от внутригосударственного регулирования к участию в глобальном управлении. Ее внутренняя динамика обусловлена не только потребностями реструктуризации национальной экономики и перехода на новый этап развития, но и находится под глубоким влиянием внешних факторов, таких как изменения международной геополитической конфигурации, перестройка глобальных производственных цепочек и обострение научно-технологической конкуренции. Китай формирует более устойчивые и активные стратегические опорные точки, обеспечивая безопасность в ключевых сферах, включая науку и технологии, производственные и логистические цепочки, энергетику, сельское хозяйство, финансы и цифровую экономику.

Ключевые слова: новая эпоха, Китай, стратегия экономической безопасности, развитие и безопасность, ключевые сферы.

Для государства нет ничего важнее безопасности. В системе общей концепции национальной безопасности Китая экономическая безопасность занимает «основополагающее» положение. В новую эпоху Китай сталкивается с переплетением традиционных и нетрадиционных рисков безопасности, а неопределенность внешней среды значительно возросла. В этих условиях стратегия экономической безопасности Китая представляет собой не просто продолжение прежнего курса, а переживает глубокую логическую реконструкцию, ядро которой заключается в переосмыслении взаимоотношений между «развитием» и «безопасностью» — этой основной дихотомии, пронизывающей весь процесс модернизации. Выявление траектории эволюции этих отношений является ключом к пониманию отправной точки логики стратегии экономической безопасности Китая в новую эпоху.

1. Эволюция стратегии экономической безопасности Китая

Эволюция стратегии экономической безопасности Китая по своей сути представляет собой многократную историческую реорганизацию структуры взаимоотношений между «развитием» и «безопасностью». Каждая такая реорганизация соответствует коренным изменениям в этапе национального развития, внешних угрозах и вызовах, а также способах распределения стратегических ресурсов.

1.1 Абсолютный приоритет безопасности над развитием (1949–1978).

В первые годы после образования КНР внешней характеристикой Китая была всесторонняя блокада со стороны Запада, а внутренней — аграрная основа страны и неполнота промышленной системы. Основополагающей задачей государства стало создание независимой и самостоятельной промышленной системы. В этот период суть национальной экономической безопасности заключалась в обеспечении безопасности ради развития, то есть безопасность являлась абсолютной предпосылкой развития: без безопасности не было бы выживания, не говоря уже о развитии. Мао Цзэдун подчеркивал взаимосвязь между экономическим строительством и обороностроительством, отмечая, что только при более быстром развитии экономического строительства обороностроительство сможет добиться еще более значительного прогресса [3]. В этот период форма экономической безопасности Китая характеризовалась прежде всего «замкнутой автономией». С одной стороны, под руководством курса «независимость и самостоятельность, опора на собственные силы» была создана относительно полная промышленная система. С другой стороны, внешняя среда в экономическом смысле практически отсутствовала, а меры по обеспечению безопасности отличались пассивной обороной и внутренней циркуляцией.

1.2 Приоритет развития над безопасностью (1979–1995).

После третьего пленума ЦК КПК одиннадцатого созыва центр работы партии и государства был перенесен на экономическое строительство. Внешние рынки были открыты, а внутренние потребности в развитии стали крайне актуальными. В этот период ядро содержания национальной экономической безопасности заключалось в укреплении безопасности посредством развития, то есть развитие являлось основой для решения всех проблем, а окончательное решение вопросов безопасности должно было обеспечиваться материальной базой, создаваемой в процессе развития. Дэн Сяопин выдвинул концепцию правильного соотношения между реформами, развитием и стабильностью, подчеркивая необходимость продвижения реформ

и развития в условиях поддержания политической и социальной стабильности, а также достижения долгосрочной политической и социальной стабильности в процессе продвижения реформ и развития [1]. В этот период Китай завершил переход от «замкнутой автономии» к «открытой автономии», начали зарождаться представления о формировании внешней среды. Однако в стратегии экономической безопасности Китая по-прежнему сохранялся структурный перекося: акцент на развитии в ущерб безопасности, приоритет внутренних аспектов над внешними.

1.3 Постепенное сближение развития и безопасности (1996–2011).

С углублением экономической глобализации и непрерывным совершенствованием системы социалистической рыночной экономики внутренние и внешние условия открытости Китая претерпели глубокие изменения, начался переход к сближению развития и безопасности. Стратегия экономической безопасности Китая обрела четкую институциональную отправную точку. В августе 1996 года Цзян Цзэминь впервые определил «обеспечение национальной экономической безопасности» в качестве стратегической задачи, выдвинув положение о необходимости гарантировать экономическую самостоятельность, самодостаточность, а также суверенитет и безопасность страны в условиях открытости [7]. В сентябре 2007 года Ху Цзиньтао выступил с программной речью на специальных коллективных занятиях Политбюро ЦК КПК на тему «Расширение открытости внешнему миру и обеспечение национальной экономической безопасности», подчеркнув неуклонное проведение основной государственной политики открытости внешнему миру и повышение способности обеспечивать безопасность в динамике процесса открытости. В этот период безопасность перестала быть «внешним ограничением» для национального развития, превратившись во «внутреннюю способность» развития; способность обеспечивать безопасность достигалась не через «изоляция», а через «интеграцию».

1.4 Комплексное согласование развития и безопасности (2012 – н.в.).

С момента проведения XVIII съезда КПК внутриполитическая и международная обстановка претерпела сложные и серьезные изменения, мир вступил в период глубоких трансформаций, невиданных за столетие. Понимание взаимосвязи между развитием и безопасностью в Китае достигло зрелого уровня. В апреле 2014 года Си Цзиньпин впервые выдвинул общую концепцию национальной безопасности на первом заседании Комиссии по национальной безопасности ЦК КПК, подчеркнув, что развитие является основой безопасности, а безопасность — условием развития. В ноябре того же года на Совещании по работе с внешними связями Центрального комитета КПК он впервые предложил комплексно согласовывать два важнейших вопроса — развитие и безопасность. В октябре 2017 года на XIX съезде КПК комплексное согласование развития и безопасности было определено как «важнейший принцип в управлении государством и партийном строительстве». В октябре 2020 года на V пленуме ЦК КПК XIX созыва комплексное согласование развития и безопасности впервые было включено в руководящую идею социально-экономического развития Китая в период «XIV пятилетки». В октябре 2022 года на XX съезде КПК комплексное согласование развития и безопасности было официально внесено в «Устав Коммунистической партии Китая (поправки)». В октябре 2025 года на IV пленуме ЦК КПК XX созыва были приняты предложения по планированию «XV пятилетки», где комплексное согласование развития и безопасности было определено как один из шести принципов, которым необходимо следовать в социально-экономическом развитии, и выдвинуто положение «укреплять безопасность в процессе развития, стремиться к развитию на основе безопасности». На данном этапе понимание взаимосвязи между развитием и безопасностью в Китае перешло от статической взаимозависимости к

динамическому взаимному стимулированию, начала формироваться системная и научная теоретическая база.

2. Стратегическая концепция экономической безопасности Китая в новую эпоху

В современном мире ускоряются глубокие трансформации, невиданные за столетие, обостряются геополитические конфликты, а вопросы экономической безопасности приобретают все большую остроту. Экономика Китая находится на критическом этапе трансформации модели развития, оптимизации экономической структуры и смены движущих сил, при этом реформа ключевых сфер по-прежнему сопряжена с серьезными задачами. Учитывая это, Китай ускоряет формирование новой архитектуры безопасности для обеспечения новой архитектуры развития, способствуя достижению позитивного взаимодействия между высококачественным развитием и безопасностью высокого уровня.

2.1 Стратегическая архитектура «обеспечения новой архитектуры развития с помощью новой архитектуры безопасности».

В апреле 2020 года Си Цзиньпин впервые выдвинул стратегическую концепцию «формирования новой архитектуры развития, в которой внутренний цикл играет ведущую роль, а внутренний и международный циклы взаимно стимулируют друг друга». В ноябре 2021 года Политбюро ЦК КПК четко обозначило задачу «ускоренного формирования новой архитектуры безопасности». Формирование новой архитектуры безопасности не является изолированным строительством системы безопасности, а представляет собой целенаправленную деятельность, согласующуюся с новой архитектурой развития и ориентированную на нее [9]. Новая архитектура развития характеризуется как «внутренний цикл играет ведущую роль, а внутренний и международный циклы взаимно стимулируют друг друга». Новую архитектуру безопасности можно обобщить как «приоритет внутреннего управления, позитивное взаимодействие между внутренним и международным управлением». Внутреннее управление обеспечивает безопасность внутреннего цикла, международное управление обеспечивает безопасность международного цикла, при этом укрепляются как внутренние, так и внешние аспекты, предотвращается наложение рисков. В октябре 2022 года положение об «обеспечении новой архитектуры развития с помощью новой архитектуры безопасности» впервые появилось в докладе XX съезда КПК, что стало стратегической конкретизацией Центральным комитетом партии важнейшего принципа комплексного согласования развития и безопасности. В мае 2025 года опубликованная Белая книга под названием «Национальная безопасность Китая в новую эпоху» вновь подчеркнула необходимость «обеспечения новой архитектуры развития с помощью новой архитектуры безопасности». В октябре 2025 года на IV пленуме ЦК КПК XX созыва было отмечено, что необходимо «ускорить формирование новой архитектуры безопасности, усилить стратегическую инициативу в поддержании и формировании национальной безопасности». Только путем создания системной и всеобъемлющей новой архитектуры безопасности можно создать стабильную среду для новой архитектуры развития; только через укрепление экономической мощи посредством новой архитектуры развития можно обеспечить материальную основу для строительства системы безопасности.

2.2 Важные достижения в формировании новой архитектуры безопасности.

Во-первых, осуществлена системная реконструкция системы национальной экономической безопасности, усилена система обеспечения новой архитектуры развития. На институциональном уровне создание и функционирование Комиссии по национальной безопасности Центрального комитета КПК укрепило централизованную, единую, эффективную и авторитет-

ную систему руководства национальной безопасностью. На законодательном уровне принят ряд законов и нормативных актов в сфере национальной безопасности, таких как Закон о контроле за экспортом, Закон о биобезопасности, Закон о безопасности данных, Закон об иностранном государственном иммунитете, что позволило сформировать системную и всеобъемлющую правовую систему в области обеспечения безопасности. Во-вторых, достигнут существенный прогресс в нейтрализации крупных рисков, создана стабильная среда для развития. Финансовые риски в целом находятся под контролем, одновременно ускоряется создание системы защиты зарубежных интересов и раннего предупреждения рисков, обеспечивается безопасность китайских граждан, учреждений и проектов за рубежом. В-третьих, значительно повысились экономическая безопасность и устойчивость промышленности, что способствует стабильному и долгосрочному развитию новой архитектуры развития. Обеспечение продовольственной и энергетической безопасности является надежным, устойчивость производственных цепочек усилилась, достигнут ключевой прогресс в импортозамещении в таких областях, как микрочипы и космическая промышленность. В-четвертых, продолжает повышаться способность обеспечивать безопасность в новых сферах, что оказывает мощную поддержку новой архитектуры развития. Постоянно совершенствуется институциональная система безопасности цифровой экономики, индустрия кибербезопасности занимает лидирующие позиции в мире, непрерывно улучшается регулирование в сфере искусственного интеллекта. В-пятых, продолжается продвижение международного сотрудничества в области безопасности, расширяется международное пространство для новой архитектуры развития. Выдвинуты и реализуются Инициатива по глобальному развитию, Инициатива глобальной безопасности, Глобальная цивилизационная инициатива, Инициатива по глобальному управлению, активно продвигается сотрудничество в области безопасности в рамках таких многосторонних механизмов, как ШОС и БРИКС.

2.3 Основные направления ускоренного формирования новой архитектуры безопасности.

Основные направления ускоренного формирования новой архитектуры безопасности прежде всего заключаются в переходе от «комплексного согласования» к «глубокой интеграции» безопасности и развития, а также в осуществлении стратегической трансформации от «пассивного приспособления» к «активному формированию». Во-первых, охват всех сфер. Происходит расширение от безопасности отдельных отраслей к системной безопасности в различных областях. Во-вторых, пронизывание всех этапов. Осуществляется переход от «реагирования после события» к «предупреждению до события», создается целостная цепочка механизмов анализа рисков, оценки, раннего предупреждения и реагирования. В-третьих, внутренняя и внешняя координация. На внутреннем уровне формируется дифференцированная система регионального обеспечения безопасности, на международном уровне создается сеть сотрудничества в области безопасности и система защиты зарубежных интересов, достигается динамический баланс между безопасностью и открытостью. В-четвертых, приоритет устойчивости. Концепция «устойчивости безопасности» расширяется с городского строительства на экономическую систему, социальную систему, инфраструктуру, энергосистему, международные транспортные коридоры и другие сферы. Эволюция новой архитектуры безопасности является закономерным результатом реагирования на сложную международную обстановку, адаптации к изменениям на этапе внутреннего развития и использования возможностей, открываемых научно-технической революцией [2].

3. Стратегические опорные точки экономической безопасности Китая в новую эпоху

Новая архитектура безопасности представляет собой не одномоментную безопасность, а систему обеспечения безопасности,

охватывающую такие ключевые сферы, как наука и технологии, производственные цепочки и цепочки поставок, энергетика, продовольствие, финансы, цифровая экономика, что непосредственно связано с устойчивостью фундамента новой архитектуры развития.

3.1 Безопасность в сфере науки и технологий.

Новый раунд научно-технологической революции и промышленной трансформации ускоряется, глобальные научно-технологические инновации вступили в период интенсивной активности, ускорились процессы индустриализации. С начала «XIV пятилетки» Китай определил самостоятельность и самодостаточность в сфере науки и технологий в качестве стратегической опоры, постоянно увеличивая расходы на исследования и разработки. В 2025 году затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы составили 3926,2 млрд юаней, что соответствует 2,8% ВВП, увеличившись на 0,11 процентного пункта по сравнению с предыдущим годом. Значительные прорывы были достигнуты в таких областях, как искусственный интеллект, квантовые коммуникации, биомедицина. Однако способность к оригинальным инновациям в Китае все еще нуждается в усилении, проблема «узких мест» ключевых базовых технологий остается острой. В ответ на это Китай осуществляет стратегическое планирование «высокоуровневой самостоятельности и самодостаточности в сфере науки и технологий», формируя незаменимую способность к оригинальным инновациям и глобальную конкурентоспособность, захватывая технологические высоты и удерживая инициативу в развитии, создавая новые движущие силы и новые преимущества [6]. Необходимо усилить стратегическое, перспективное и системное планирование фундаментальных исследований, увеличить объем долгосрочной стабильной поддержки, стремиться к достижению прорывных результатов в большем числе ключевых областей, содействовать глубокой интеграции и эффективной координации инновационной цепочки, производственной цепочки, цепочки капитала и кадровой цепочки, всесторонне повышать эффективность трансформации научно-технических достижений в реальную производительную силу и уровень индустриализации. Одновременно с этим необходимо создавать институциональную среду и культурную экосистему, благоприятствующие оригинальным инновациям, в полной мере раскрывать инновационный потенциал талантов из различных сфер. Таким образом, можно эффективно предотвращать и реагировать на риски технологической блокады и сбоев в цепочках поставок, укрепляя фундамент безопасности национального развития.

3.2 Безопасность производственных цепочек и цепочек поставок.

В последние годы стабильность глобальных производственных цепочек и цепочек поставок подверглась серьезным потрясениям под влиянием геополитических конфликтов, стихийных бедствий, чрезвычайных ситуаций в области общественного здравоохранения и других факторов. В условиях глобальной реструктуризации производственных цепочек Китай повышает их устойчивость путем «наращивания сильных сторон и восполнения слабых», реализует программу соединения производственных цепочек и цепочек поставок, создает систему мониторинга безопасности ключевых отраслей. В период «XIV пятилетки» добавленная стоимость обрабатывающей промышленности Китая составила почти 30% от общемирового показателя, общий объем промышленности сохраняет первое место в мире на протяжении 15 лет подряд, сформированы конкурентные преимущества в таких областях, как новые энергетические транспортные средства, фотоэлектрическая энергетика, ультравысоковольтные линии электропередачи. Однако в настоящее время Китай по-прежнему зависит от импорта в отношении некоторых ключевых видов сырья, основных комплектующих и высокотехнологичного оборудования, что свидетельствует об опре-

деленной уязвимости производственных цепочек и цепочек поставок. В связи с этим Китай продолжает сосредотачивать усилия на развитии реального сектора экономики, поддерживает разумную долю обрабатывающей промышленности, формирует современную промышленную систему, основой которой является передовая обрабатывающая промышленность [10]. Необходимо сосредоточиться на ключевых отраслях, имеющих отношение к национальной безопасности и жизненно важным аспектам национальной экономики, таких как горнодобывающая промышленность, металлургия, химическая промышленность, машиностроение и судостроение, ускорить устранение слабых звеньев в производственных цепочках и цепочках поставок, усилить работу по перестройке промышленной базы и разработке ключевых технологий и оборудования, продвигать технологическую модернизацию и реконструкцию. Необходимо укреплять и усиливать существующие преимущества в таких областях, как новая энергетика, новые материалы, аэрокосмическая промышленность, низковысотная экономика, активно формировать перспективные отрасли будущего, ускорять создание производственных цепочек, отличающихся более активными инновациями, более высокой добавленной стоимостью и повышенной надежностью и безопасностью. Путем построения независимой, контролируемой, безопасной и эффективной современной промышленной системы обеспечить прочную основу для национальной экономической безопасности.

3.3 Энергетическая безопасность.

Изменение климата и новая геополитическая конфигурация формируют глобальный энергетический рынок в условиях глубоких трансформаций, невиданных за столетие. Продвижение энергетического перехода и обеспечение энергоснабжения стали важнейшими задачами и вызовами для Китая. В 2025 году потребление ископаемой энергии в Китае превысило 20%. Одновременно с этим за счет диверсификации импортных каналов, создания системы стратегических резервов, проведения революции в энергопотреблении и других мер эффективно нивелируется воздействие геополитических конфликтов на энергоснабжение, обеспечивается согласованное продвижение чистой низкоуглеродной трансформации и гарантий безопасности поставок. Однако на современном этапе вызовы, стоящие перед энергетической сферой Китая, остаются сложными и серьезными. Это не просто противоречие между спросом и предложением, а системная проблема, обусловленная переплетением множества факторов: ресурсной базы, переходных болезней роста, технологических ограничений и геополитической конкуренции [8]. В связи с этим на стороне предложения формируется система снабжения, основанная на многокомпонентном подходе «уголь, нефть, газ, атомная энергия, новые источники энергии», реализуется триединая стратегия «увеличение внутренней добычи, диверсификация зарубежных источников, стратегическое резервирование». На технологическом направлении осуществляется прорыв в критически важных технологиях, обеспечивается самостоятельный контроль над ключевым оборудованием и программным обеспечением; активно ведется работа по развитию передовых технологий, таких как улавливание, использование и хранение углерода, что позволяет накапливать потенциал для энергетического перехода. На институциональном уровне создается единый национальный энергетический рынок, совершенствуется механизм ценообразования, отражающий реальные затраты, оптимизируется распределение ресурсов. В сфере международного сотрудничества осуществляется совместное с партнерскими странами освоение ресурсов и строительство инфраструктуры, формируется сообщество общих интересов и сообщество безопасности.

3.4 Продовольственная безопасность.

В настоящее время международная конфигурация продовольственной безопасности все глубже переплетается с геополитическими противоречиями, корректировкой национальных

стратегий и климатическими рисками, демонстрируя беспрецедентную сложность и уязвимость. Китай придает большое значение вопросам продовольственной безопасности. Благодаря последовательной реализации стратегий «сохранения потенциала в земле» и «сохранения потенциала в технологиях» площадь пахотных земель стабильно сохраняется на уровне свыше 120 млн гектаров, а в 2025 году объем производства зерна превысит 700 млрд кг, что обеспечивает базовую самообеспеченность зерновыми и абсолютную безопасность основных видов продовольствия. Однако долгосрочная структура напряженного баланса спроса и предложения на зерно в Китае остается неизменной, переплетаются структурные противоречия, давление на снижение цен на зерно, короткие производственные цепочки, уязвимость международных цепочек поставок и другие вызовы. Простого увеличения производства и накопления резервов уже недостаточно, необходим переход к достижению «повышения качества» и формированию «системной устойчивости» [4]. Во-первых, необходимо стабилизировать базовый уровень производства зерна, ускорить формирование системы диверсифицированного продовольственного обеспечения, расширить предложение высококачественной и экологически чистой сельскохозяйственной продукции, обеспечивая на более высоком уровне стабильное и безопасное снабжение зерном и другими важными видами сельскохозяйственной продукции. Во-вторых, необходимо сочетать эффективный рынок с действенным государством, с помощью точного регулирования поддерживать цены на зерно на разумном уровне, чтобы одновременно стимулировать заинтересованность крестьян в производстве зерна и обеспечивать потребности населения. В-третьих, необходимо координировать внутреннее производство и торговлю, способствовать согласованию торговли сельскохозяйственной продукцией с ее производством, чтобы предотвращать негативное воздействие чрезмерного импорта на отечественную промышленность, одновременно укрепляя глобальные производственные цепочки и цепочки поставок продовольствия и гарантируя безопасность импорта дефицитных видов продукции.

3.5 Финансовая безопасность.

Геополитическая напряженность приводит к финансовой нестабильности, а также фрагментация финансовой системы и финансовые санкции создают угрозы финансовой безопасности. Китай путем решительного устранения практики оттока капитала из реального сектора в финансовый, совершенствования системы предотвращения и контроля финансовых рисков сохранил недопущение системных финансовых рисков, создав стабильную финансовую среду для новой архитектоники развития. Однако в настоящее время вызовы отличаются беспрецедентной сложностью, реформы вступили в глубокую стадию. Остаточные риски малых и средних финансовых институтов еще не исчерпаны, риски в сфере недвижимости и платформ местного финансирования взаимосвязаны, распространяется «теневая» финансовая деятельность, возрастают риски трансграничных потоков капитала. Китай будет всесторонне усиливать и совершенствовать финансовый надзор. Регулятивная система будет постепенно переходить от «формального соответствия» к «существенному соответствию», от «последующего наказания» к «сквозному контролю на всех этапах». Органы финансового надзора сосредоточатся на урегулировании рисков малых и средних финансовых институтов, рисков в сфере недвижимости и платформ местного финансирования, а также на жестком противодействии незаконной финансовой деятельности, укрепляя тем самым основу безопасности [11]. Одновременно с этим будет последовательно продвигаться интернационализация китайского юаня, дальнейшее совершенствование политики по трансграничному использованию юаня, оптимизация сети расчетных банков, развитие офшорного рынка юаня, чтобы более полно удовлетворять потребности различных

субъектов в расчетах, инвестициях, финансировании и управлении рисками, динамически поддерживая безопасность в условиях открытости.

3.6 Безопасность цифровой экономики.

В глобальном масштабе цифровая экономика быстро развивается, становясь важным двигателем экономического роста стран. Однако развитие цифровой экономики может порождать такие проблемы, как безопасность данных, манипулирование общественным мнением, а также создавать риски в цепочках поставок и системные риски, оказывая глубокое влияние на национальную безопасность. Благодаря последовательным усилиям в Китае сформирована достаточно полная система обеспечения безопасности цифровой экономики, достигнут прорывной прогресс по многим направлениям. Законы «О кибербезопасности», «О безопасности данных», «О защите персональных данных», а также «Правила управления безопасностью сетевых данных» составили целостную правовую систему. Продолжается модернизация потенциала обеспечения кибербезопасности и системы управления, значительно повысились возможности защиты кибербезопасности. Кроме того, Китай выдвинул на международной арене «Глобальную инициативу по безопасности данных», активно подал заявку на присоединение к «Соглашению о партнерстве в области цифровой экономики» и активно развивает международное сотрудничество в сфере цифровой безопасности. Несмотря на значительные достижения, вызовы, стоящие перед безопасностью цифровой экономики Китая, остаются сложными и серьезными, проявляясь в переплетении старых и новых рисков: замедление рыночного роста, разрозненность данных и отсутствие единых стандартов, взрывной рост рисков, связанных с искусственным интеллектом, недостатки в безопасности циркуляции данных [5]. В связи с этим, во-первых, необходимо уделять приоритетное внимание вопросам безопасности данных. Во-вторых, создать механизм управления системными рисками в цифровой экономике. В-третьих, усилить разработку ключевых базовых технологий. В-четвертых, активно участвовать в глобальном управлении цифровой экономикой.

Заключение

В настоящее время экономическая глобализация переживает беспрецедентную глубокую трансформацию, глобальные цепочки создания стоимости и цепочки поставок вступили в эпоху «структурной неопределенности». Усиление неопределенности создает системные внешние вызовы для китайской экономики, глубоко интегрированной в мировое хозяйство. Китай ускоряет формирование независимой, контролируемой и безопасной системы экономической безопасности, при этом он больше не удовлетворяется пассивным реагированием на внешнее давление, а использует возможности, открывающиеся в связи с подъемом Глобального Юга и тенденцией к многополярности, для активного формирования внешней среды, благоприятствующей собственному развитию.

Как подчеркнул Си Цзиньпин, российско-китайские отношения являются «передовыми отношениями, в рамках которых стороны оказывают друг другу взаимную поддержку и обеспечивают прочную стратегическую опору». Формирование новой, более устойчивой, глубокой и стратегически инициативной парадигмы сотрудничества с Россией становится ключевым инструментом реализации стратегии экономической безопасности Китая. В научно-технической сфере Китай и Россия через совместную разработку технологических стандартов формируют инновационное сообщество, ядром которого является «технологический суверенитет». В сфере производственных цепочек и цепочек поставок глубокая интеграция позволяет обеспечивать стабильные возможности для переноса производственных мощностей и точки доступа на рынки. В энергетической и продовольственной сферах посредством координации по всей производственной цепочке создается стратегическая сеть

сотрудничества, обладающая как устойчивостью, так и самостоятельностью, в системе производства, поставок, хранения и сбыта ключевых ресурсов. В финансовой сфере через глубокое сопряжение систем расчетов в национальных валютах формируется финансовая инфраструктура, независимая от системы, находящейся под контролем Запада. В сфере цифровой экономики путем углубленного соединения цифровой инфраструктуры и институциональной стыковки правил регулирования осуществляется переход к позиции совместного разработчика правил в цифровом мире. Данная новая парадигма китайско-российского сотрудничества, создавая стратегическую глубину для экономической безопасности обеих стран, будет способствовать развитию глобального порядка в направлении большей справедливости, инклюзивности и устойчивости.

Литература

1. Дэн Сяопин. Избранное Дэн Сяопина: Том 3. – Пекин: Народное издательство, 1993. – 215 с.
2. Лю Вэй. Исследование основного содержания, исторической логики и практических путей новой архитектуры безопасности // Социалистические исследования. – 2024. – № 1. – С. 148-155.
3. Мао Цзэдун. Избранные произведения Мао Цзэдуна: Том 7. – Пекин: Народное издательство, 1999. – 24 с.
4. Си Цзиньпин. Ускоренное строительство сельскохозяйственной державы и продвижение модернизации сельского хозяйства и сельских районов // Рабочий вестник по сельским вопросам. – 2023. – № 6. – С. 4-9.
5. Тань Сяошэн. Анализ тенденций развития отрасли кибербезопасности Китая в 2025 году // Китайская информационная безопасность. – 2026. – № 1. – С. 41-46.
6. Фу Сюэян. Обеспечение новой архитектуры развития с помощью новой архитектуры безопасности: исторический контекст, практические пути и ключевые звенья // Народный форум · Передовые рубежи академической мысли. – 2023. – № 20. – С. 13-21.
7. Цзян Цзэминь. Избранные произведения Цзян Цзэминя: Том 1. – Пекин: Народное издательство, 2006. – 537 с.
8. Цзи Цян. Исследование по управлению энергетической безопасностью Китая и мерам по предотвращению рисков в условиях столетних трансформаций // Вестник Академии наук Китая. – 2026. – № 1. – С. 1-12.
9. Чэнь Сяньян. Обеспечение новой архитектуры развития с помощью новой архитектуры безопасности: двойное управление и двойная циркуляция // Народный форум · Передовые рубежи академической мысли. – 2023. – № 19. – С. 22-28.
10. Ши Цзяньсюнь. Исследование по повышению устойчивости и уровня безопасности производственных цепочек и цепочек поставок // Исследования по финансовым и экономическим вопросам. – 2023. – № 2. – С. 3-13.
11. Шан Вэньцзян. Финансовая безопасность в контексте общей концепции национальной безопасности // Исследования финансовых рынков. – 2026. – № 2. – С. 43-53.

The Economic Security Strategy of China: Logical Evolution and Transformation Paths

Liu Xun

Russian language institute of Heilongjiang University

JEL classification: H87, F02, F15, F29, F40, F42, F49

From a Chinese perspective, this paper systematically traces the historical evolution of China's economic security strategy, reveals its underlying logic, and explores the basic directions and implementation pathways for strategic transformation under the new circumstances. The study finds that the evolution of China's economic security strategy has undergone a shift from prioritizing development to coordinating the relationship between development and security. Currently, China has established a strategic framework of ensuring the new pattern of development with a new pattern of security, which is characterized by three transformational features: from passive response to active shaping, from a single dimension to systematic integration, and from domestic coordination to participation in global governance. The internal driving forces stem from the inherent needs of domestic economic structural adjustment and the leap in development stage, while external factors such as changes in the international geopolitical landscape, the restructuring of global industrial chains, and intensified technological competition have also

exerted profound influence. By safeguarding security in key areas such as science and technology, industrial and supply chains, energy, agriculture, finance, and the digital economy, China is building more resilient and proactive strategic pivot points.

Keywords: new era; China; economic security strategy; development and security; key areas.

References

1. Deng Xiaoping. Selected Works of Deng Xiaoping: Volume 3. – Beijing: People's Publishing House, 1993. – 215 p.
2. Liu Wei. A Study on the Basic Connotation, Historical Logic and Practical Path of the New Security Architecture // *Socialist Studies*. – 2025. – No. 1. – P. 148-155.
3. Mao Zedong. Selected Works of Mao Zedong: Volume 7. – Beijing: People's Publishing House, 1999. – 24 p.
4. Xi Jinping. Accelerating the Building of an Agricultural Powerhouse and Promoting the Modernization of Agriculture and Rural Areas // *Rural Work Communication*. – 2023. – No. 6. – P. 4-9.
5. Tan Xiaosheng. Analysis of the Development Trends of China's Cybersecurity Industry in 2025 // *China Information Security*. – 2026. – No. 1. – P. 41-46.
6. Fu Xiaoqiang. Ensuring the New Development Paradigm with a New Security Architecture: Historical Context, Practical Paths, and Key Links // *People's Tribune · Frontiers*. – 2023. – No. 20. – P. 13-21.
7. Jiang Zemin. Selected works of Jiang Zemin: Volume 1. – Beijing: People's Publishing House, 2006. – 537 p.
8. Ji Qiang. Research on China's Energy Security Governance and Preventive Countermeasures under the Unprecedented Changes of the Century // *Bulletin of the Chinese Academy of Sciences*. – 2026. – No. 1. – P. 1-12.
9. Chen Xiangyang. Ensuring the New Development Paradigm with a New Security Architecture: Dual Governance and Dual Circulation // *People's Tribune · Frontiers*. – 2023. – No. 19. – P. 22-28.
10. Shi Jianxun. Research on Enhancing the Resilience and Security of Industrial and Supply Chains // *Research on Financial and Economic Issues*. – 2023. – No. 2. – P. 3-13.
11. Shang Wenjiang. Financial Security from the Perspective of the Holistic Approach to National Security // *Financial Market Research*. – 2026. – No. 2. – P. 43-53.

Дипломатические традиции и их влияние на внешнюю политику России

Со Линфэн

аспирант, Хэйлунцзянский университет, slfeng28@163.com

В статье проводится комплексный анализ формирования и эволюции внешней политики Российской Федерации в условиях трансформации современного мирового порядка. Основное внимание уделяется взаимодействию геополитических факторов и глубинных культурно-цивилизационных оснований, определяющих стратегические ориентиры России в XXI веке, это выявило влияние географического положения, исторического опыта, стратегической культуры и ценностей на внешнеполитическое поведение государства. В работе показано, что усиление конфронтационной геополитической среды и нарастающее давление со стороны коллективного Запада обусловили переход России от многовекторности к многополярности как объективной необходимости. Отдельное внимание уделяется роли культурных констант соборности, великодержавного и мессианского сознания в легитимации внешнеполитического курса и формировании представлений о суверенитете и международной ответственности. В заключение обосновывается тезис о том, что современная внешняя политика России отражает не ситуативную адаптацию, а долгосрочную стратегию позиционирования страны в качестве самостоятельного цивилизационного полюса в формирующемся полицентричном мире.

Ключевые слова: Внешняя Политика Российской Федерации, Геополитика, Культурно-Цивилизационные Факторы, Многополярный Мир, Стратегическая Автономия.

Введение

Внешняя политика современной России, находящейся в эпицентре трансформации глобального миропорядка, представляет собой сложный и динамичный объект научного анализа. Её формирование и эволюция обусловлены уникальным сочетанием объективных структурных ограничений и субъективных ценностно-цивилизационных ориентиров. В условиях нарастающей геополитической турбулентности и перехода от уходящей униполярной системы к зарождающейся полицентричной, понимание логики и движущих сил российской внешнеполитической стратегии приобретает не только академическую, но и высокую практическую значимость.

Несмотря на обширный корпус исследований, посвященных отдельным аспектам российской дипломатии, комплексный анализ взаимосвязи между её долгосрочными детерминантами географией, историческим опытом, культурным кодом и текущими стратегическими адаптациями остается востребованным. В данной статье проведено углублённое исследование, каким образом фундаментальные геополитические реалии и глубинные культурные константы России взаимодействуют, определяя её ответ на вызовы XXI века, такие как стратегическое сдерживание со стороны Запада, борьба за влияние в постсоветском пространстве и поиск новой идентичности в международной системе.

Методологическую основу работы составляют системный и историко-культурный подходы, позволяющие рассмотреть внешнюю политику как производную от пространственных условий и сформированного ими цивилизационного самосознания. В фокусе анализа находятся три ключевых блока: влияние меняющейся геополитической среды на оперативные цели и стратегический выбор России; роль культурных факторов в формировании концептуальных основ и общественной поддержки курса; а также новые векторы внешнеполитической активности, в частности, поворот к «Большой Евразии» и усилия по консолидации многополярной архитектуры миропорядка. Последовательное раскрытие этих аспектов позволит не просто описать текущую конфигурацию российской внешней политики, но и выявить устойчивые причинно-следственные связи, определяющие её траекторию в долгосрочной перспективе.

Влияние геополитической среды на внешнюю политику Российской Федерации

Геополитика является одной из ключевых исследовательских парадигм политической науки. В рамках данного подхода исходят из того, что внешняя политика государства в значительной степени определяется пространственной структурой и совокупностью природных, социально-культурных и исторических факторов. В общем смысле геополитику можно определить как науку, изучающую способы использования государством своего географического положения, рельефа, ресурсного потенциала и пространственной организации в целях реализации национальных интересов. В этой теоретической логике государственная мощь измеряется не только экономическими показателями и военным потенциалом, но и такими параметрами, как размеры территории, географическое положение, демографическая структура, климатические условия, распределение природных ресурсов и наличие выходов к морям. Основное внимание уделяется анализу взаимодействия геополитических акторов в глобальных и региональных процессах, а также их стратегического соперничества [1].

Представитель российской школы «неоевразийства», геополитик Александр Дугин подчёркивает, что пространство является базовой категорией геополитики, однако оно не сво-

дится к количественным характеристикам. Речь идёт о «качественном пространстве», насыщенном политическим, историческим и цивилизационным содержанием. По его мнению, структура пространства в значительной степени предопределяет структуру истории, прежде всего политической истории [2]. В этом контексте формирование и эволюция внешней политики России на протяжении всей её истории были тесно связаны с особенностями её географического положения и накопленного исторического опыта.

С исторической точки зрения российская государственность первоначально формировалась как восточноевропейское внутреннее политическое образование с центром в Киеве. Начиная с середины XV века, после вступления на престол Ивана III, в условиях освобождения от ордынской зависимости и завершения процесса объединения русских земель, сложилось централизованное государство с центром в Москве [3]. В дальнейшем территориальная экспансия стала важнейшим инструментом обеспечения безопасности и укрепления международного статуса России. Борьба за выходы к Чёрному и Балтийскому морям на западном направлении, а также продвижение на восток в Сибирь и на Дальний Восток привели к превращению России в крупнейшую по территории континентальную державу, охватывающую значительную часть Евразии. Эта исторически сложившаяся стратегия обеспечения безопасности за счёт расширения пространства и создания буферных зон оказала долговременное влияние на стратегическую культуру и внешнеполитическое мышление России.

После распада Советского Союза в 1991 году Российская Федерация унаследовала большую часть его территории, стратегических ресурсов и военного потенциала. Несмотря на резкое ослабление совокупной мощи в краткосрочной перспективе, наличие обширного географического пространства, значительных энергетических и минеральных ресурсов, а также сохранение ядерного и существенного конвенционального военного потенциала позволили России сохранить статус одной из ведущих мировых держав. Однако к началу третьего десятилетия XXI века геополитическая среда вокруг России приобрела выраженно неблагоприятный характер, причём данная неблагоприятность носит не временный, а структурный и долгосрочный характер [4].

Во внешнем измерении Соединённые Штаты Америки и их союзники рассматривают Россию как ревизионистскую силу и одного из ключевых стратегических конкурентов. В отношении Москвы применяется комплексная политика сдерживания, включающая политическую изоляцию, экономические санкции, технологические ограничения и усиление военного давления. Начиная с украинского кризиса 2014 года, НАТО последовательно расширяется на восток, а военное присутствие западных стран в Восточной Европе и Черноморском регионе значительно возросло, что существенно сократило стратегическую глубину и буферное пространство России. После резкой эскалации российско-украинского конфликта в 2022 году отношения России с США и Европейским союзом перешли в фазу острого противостояния. Западные государства ввели против России беспрецедентные по масштабу санкции, затронувшие финансовый сектор, энергетику, транспорт, высокие технологии и частных лиц, что фактически привело к её исключению из экономических и институциональных механизмов, доминируемых Западом [5]. Вступление Финляндии и Швеции в НАТО радикально изменило ситуацию на северо-западных рубежах России. В результате геополитическая среда вокруг страны трансформировалась из «высокосложной» в «высококонфронтационную», что оказало глубокое воздействие на цели и стратегические ориентиры российской внешней политики.

В современных условиях влияние геополитической среды на внешнюю политику Российской Федерации проявляется прежде всего в трёх взаимосвязанных аспектах.

1. Многополярная дипломатия: от стратегического выбора к объективной необходимости

Благодаря своему положению на стыке Европы и Азии Россия теоретически обладает возможностями для проведения многовекторной внешней политики, развивая отношения одновременно на европейском, азиатском и ближневосточном направлениях. После распада СССР российская дипломатия прошла через несколько этапов трансформации от ориентации на «атлантизм» к модели «совы», предполагающей баланс между Востоком и Западом, а затем к более прагматичной концепции многополярности [6]. В период президентства В. В. Путина, особенно после 2014 года, Россия постепенно отказалась от стратегии интеграции в западнцентричный порядок, выдвинув на первый план задачи обеспечения национальной безопасности, стратегической автономии и сохранения статуса великой державы. После 2022 года, в условиях тотального давления со стороны Запада, многополярная дипломатия перестала быть лишь осознанным стратегическим выбором и превратилась в объективную необходимость для сохранения экономической устойчивости и международного присутствия. Россия существенно активизировала взаимодействие с Китаем, Индией, странами Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки, а также усилила участие в многосторонних форматах, не находящихся под контролем Запада, таких как БРИКС и Шанхайская организация сотрудничества, стремясь сформировать диверсифицированную сеть международных связей и снизить системное воздействие санкционного давления [7].

2. Рост сложности внешнеполитического курса

Россия граничит с шестнадцатью государствами, а общая протяжённость её сухопутных и морских границ превышает 60 тысяч километров. Соседние страны существенно различаются по политическим системам, уровням экономического развития, религиозно-культурным характеристикам и внешнеполитическим ориентирам. Среди них присутствуют как мощные противники прежде всего государства члены НАТО, так и развивающиеся страны Центральной Азии, Кавказа и Дальнего Востока. Россия располагается на перекрёстке нескольких цивилизационных пространств, соединяя Европу и Азию, оседлые и кочевые цивилизации, христианский и мусульманский миры. Как отмечает профессор И. Копылов, историческая миссия России как многонационального и многоконфессионального государства заключалась в поддержании геополитического баланса на Евразийском континенте. В современных условиях обострение соперничества великих держав и рост региональной нестабильности усиливают нагрузку на российскую дипломатию, делая координацию внешнеполитических приоритетов и распределение ограниченных ресурсов всё более сложной задачей.

3. Структурное усиление давления в сфере безопасности на периферии

После окончания холодной войны Организация Варшавского договора прекратила существование, тогда как НАТО не только сохранилась, но и последовательно расширялась, превратившись в ключевой фактор, определяющий безопасность России. Затяжной и милитаризованный характер украинского кризиса привёл к концентрации противоречий между Россией и Западом на её западных рубежах. Одновременно в постсоветском пространстве происходят глубокие трансформации: ряд государств ускоряет процессы «дистанцирования от России» и институциональной интеграции с западными структурами, тогда как в Центральной Азии усиливается присутствие внешних акторов, что создаёт дополнительные вызовы для позиций Москвы в регионе. В этих условиях задача поддержания стабильности на периферии, сохранения стратегической глубины и предотвращения дальнейшего ухудшения безопасности становится долгосрочным и системообразующим элементом внешней и оборонной политики Российской Федерации.

Влияние культурных факторов на внешнюю политику Российской Федерации

Россия является крупнейшим по территории государством мира, простирающимся через Евразийский континент, что предопределяет особый характер её культурного развития как

пространства цивилизационного пограничья. На протяжении длительного исторического периода российская культура формировалась под значительным влиянием западноевропейской цивилизации, одновременно активно впитывая элементы восточных культур. В результате взаимодействия, напряжения и взаимного проникновения этих разнонаправленных культурных потоков сложилась самобытная и уникальная культурная система. Культура не только формирует национальный характер, психологические установки и ценностные ориентации общества, но и оказывает глубинное воздействие на когнитивные рамки и логические основания внешнеполитического мышления государства. В российском случае культурный фактор выступает не вспомогательной переменной, а важнейшей внутренней основой внешнеполитических концепций и моделей поведения. Сформировавшаяся культурная идентичность и система ценностей на протяжении длительного времени продолжают оказывать устойчивое влияние на процесс выработки и реализации внешней политики России.

Ключевые элементы культурного кода России могут быть сведены к следующим аспектам.

Прежде всего следует выделить принцип соборности. Соборность представляет собой фундаментальную ценностную ориентацию российской культуры в сфере соотношения личности и коллектива, предполагающую приоритет общих интересов, социальную солидарность и коллективную ответственность. Данный принцип сформировался как результат суровых природно-климатических условий и специфики исторического выживания, а также находится в тесной связи с православной традицией. Православие подчёркивает идеи послушания, единства, жертвенности и духовного целого, помещая индивида в рамки общины и рассматривая коллектив как базовую форму социальной организации [8]. В современных условиях соборность находит выражение в усиленном патриотизме и государственническом сознании, акцентирующем неприкосновенность государственного суверенитета, территориальной целостности и политической независимости. На фоне роста внешнего давления данная ценностная установка трансформируется в повышенную чувствительность к вопросам национальной безопасности и стратегической автономии.

Вторым важным элементом является мессианское сознание. В российской культурной традиции укоренилось особое представление об исторической миссии страны и народа, выходящей за рамки узконациональных интересов. Это мессианское чувство носит многослойный характер: с одной стороны, оно включает религиозные представления о жертве и спасении, с другой — выражается в светской форме исторической ответственности и осознания статуса великой державы. Данная установка способствует укреплению духовной консолидации общества и формированию внешнеполитической самоидентификации России как активного участника, а в ряде случаев и гаранта международного порядка, а не пассивного потребителя навязанных правил [9]. В современной российской дипломатии это проявляется в акценте на идеях «справедливого миропорядка», «равноправного сосуществования цивилизаций» и отказа от универсализации западных моделей развития.

Третьей характерной чертой является сочетание полярности и инклюзивности. В отличие от восточных культурных традиций, ориентированных на умеренность и постепенность, в национальном характере России отчетливо прослеживается склонность к крайностям, выражающаяся в колебаниях между идеализмом и прагматизмом, мягкостью и радикализмом. Вместе с тем, географическое положение и исторический опыт обусловили высокую степень культурной восприимчивости и способности к интеграции разнородных идейных и цивилизационных элементов. Именно в условиях постоянного взаимодействия противоположных начал Россия сформировалась как особая цивилизация, не сводимая ни к западной, ни к восточной модели. Эта культурная специфика определяет гибкость внеш-

неполитического поведения России, позволяя ей в одних ситуациях демонстрировать готовность к компромиссам, а в других — занимать жёсткую и принципиальную позицию.

Указанные культурные характеристики оказывают многоуровневое влияние на внешнюю политику Российской Федерации.

Во-первых, выраженный патриотизм служит важным источником общественной мобилизации и легитимации внешнеполитического курса. Начиная с Крещения Руси в 988 году, православие играло ключевую роль в формировании российской идентичности, закрепляя ценности единства, жертвенности и исторического предназначения. В периоды Отечественных войн и масштабных внешних угроз патриотизм становился центральным ресурсом консолидации общества и поддержки внешнеполитических и оборонных решений государства [10]. В условиях современного конфронтационного международного контекста данная культурная традиция способствует обществу восприятию и одобрению более жёсткой и оборонительной направленности внешней политики.

Во-вторых, великодержавное сознание занимает центральное место во внешнеполитическом мышлении России, придавая приоритет государственным интересам. Под влиянием мессианских установок и исторического опыта Россия традиционно рассматривает себя как носителя особой цивилизационной ценности и субъекта международной ответственности. На духовно-культурном уровне это выражается в подчёркивании самостоятельности и легитимности российской цивилизационной модели, а на политическом в стремлении к активному участию в формировании международной повестки и институтов глобального управления. В XXI веке, особенно на фоне устойчивого ухудшения отношений с Западом, великодержавное сознание трансформировалось в настоящий акцент на стратегической автономии и принципе суверенного равенства, что стало важной культурной основой неприятия односторонних санкций и внешнего вмешательства.

В-третьих, культурные установки в определённой мере ограничивают и направляют практические внешнеполитические решения России. Традиционная концепция «двуглавого орла», предполагающая одновременное развитие отношений с Востоком и Западом, неоднократно сталкивалась с трудностями в реализации. Причины этого связаны не только с изменениями геополитической обстановки, но и с глубинными расхождениями в системе ценностей. Российские представления о соборности, коллективизме и приоритете государства вступают в противоречие с доминирующими на Западе индивидуалистскими и либеральными установками [11]. По мере углубления данного ценностного конфликта усиливается психологическая и идейная дистанция России от западного мира, что способствует ускоренной «децентрации» внешнеполитического сознания и росту внимания к сотрудничеству с незападными государствами и странами «Глобального Юга».

В целом, хотя внешняя политика любого государства подвержена корректировкам в зависимости от внутренних условий и международной конъюнктуры, степень изменчивости и амплитуда трансформаций внешнеполитического курса России выделяются даже среди крупных держав. Данное обстоятельство обусловлено не только сложной геополитической средой, но и особенностями глубинной культурной структуры российского общества. Следует признать, что российская культура играет устойчивую позитивную роль в формировании внешнеполитических установок, определении границ национальных интересов и поддержании общественного консенсуса в отношении внешнеполитического курса государства.

Новые тенденции во внешней политике Российской Федерации

С момента окончания холодной войны Россия на различных исторических этапах предпринимала попытки реализации различных внешнеполитических стратегий. Ни прозападный курс 1990-х годов, ни политика стратегического маневрирования и

ограниченного сотрудничества с Соединёнными Штатами и их союзниками в начале XXI века не позволили создать для России устойчивую и благоприятную внешнюю среду развития. Напротив, расширение НАТО на восток, институциональное исключение и углубление ценностных противоречий последовательно сужали стратегическое пространство России, формируя долгосрочное давление в сферах безопасности, экономики и дипломатии. В этих условиях ключевой задачей российской внешней политики стало переосмысление международного позиционирования страны и формирование внешних условий, способствующих обеспечению национальной безопасности и социально-экономического развития.

Глобальное распространение пандемии COVID-19 и последующее усиление нестабильности международной системы способствовали дальнейшему смещению акцентов российской внешней политики в сторону обеспечения стратегической стабильности и институциональной безопасности. В российском академическом сообществе укрепилось представление о том, что мировой порядок вступил в фазу перехода от однополярной модели к более сложной многополярной структуре, в рамках которой легитимность и универсальность существующих международных правил подвергаются всё более серьёзному сомнению. Как отмечают С. А. Караганов и другие исследователи, Россия в современных условиях выступает не только участником международного порядка, но и одним из ключевых факторов поддержания глобальной и региональной стабильности, а также защитником суверенитета государств и многообразия путей развития.

В рамках данной концептуальной установки новые тенденции российской внешней политики проявляются в следующих основных направлениях.

1. Укрепление влияния в постсоветском пространстве и переосмысление региональной архитектуры безопасности

Постсоветское пространство традиционно занимает приоритетное место во внешнеполитической стратегии России. В начале 2020-х годов, на фоне обострения геополитической конкуренции, Москва всё более чётко определяет государства Содружества Независимых Государств как зону своих ключевых интересов безопасности и последовательно продвигает процессы интеграции на политическом, военно-стратегическом и экономическом уровнях. Посредством таких многосторонних механизмов, как Евразийский экономический союз и Организация Договора о коллективной безопасности, Россия стремится сформировать институционализированный региональный порядок, ограничивающий возможности внешних акторов по установлению доминирующего влияния в данном пространстве [12].

В экономической сфере основное внимание уделяется развитию энергетического сотрудничества, согласованию торговых режимов и углублению инфраструктурной взаимосвязанности, что способствует формированию устойчивой взаимозависимости между государствами участниками интеграционных объединений. В сфере безопасности Россия продолжает усиливать коллективно-оборонительный потенциал ОДКБ, подчёркивая необходимость согласованных решений по ключевым вопросам безопасности и недопустимость односторонних действий, способных дестабилизировать регион. В последние годы Евразийский экономический союз постепенно эволюционирует от антикризисного инструмента к платформе средне- и долгосрочного развития, утвердив интеграционные ориентиры до 2030 года и расширяя круг государств-наблюдателей и партнёров с целью повышения своей международной значимости.

Следует отметить, что в текущей международной обстановке политика России в постсоветском пространстве всё в большей степени ориентирована на поддержание стабильности и управляемости процессов. Приоритетным становится предотвращение эскалации региональных конфликтов, минимизация рисков внешнего вмешательства и так называемых «цветных революций», в результате чего интеграционные цели приобре-

тают комплексный характер, объединяя соображения безопасности, политической устойчивости и экономической целесообразности.

2. Подчёркивание центральной роли Организации Объединённых Наций и противодействие односторонним действиям

Как постоянный член Совета Безопасности ООН, Россия придаёт особое значение сохранению авторитета и легитимности системы Объединённых Наций. В отличие от западных государств, всё чаще прибегающих к односторонним мерам в обход многосторонних институтов, российская дипломатия рассматривает принципы Устава ООН — суверенное равенство государств, невмешательство во внутренние дела и мирное урегулирование споров в качестве фундаментальной основы международных отношений.

В условиях конфликта вокруг Украины и сопутствующих международных дискуссий Россия активизировала использование площадки ООН для артикуляции своих позиций и продвижения инициатив в области глобальной стратегической стабильности, контроля над вооружениями, международной информационной безопасности и предотвращения милитаризации космического пространства. Российская сторона исходит из того, что ключевая угроза современному международному порядку заключается не в отсутствии правил как таковых, а в их избирательном применении и инструментализации отдельными государствами. В этой связи внешняя политика России акцентирует неприятие «двойных стандартов» и подчёркивает приоритет многостороннего диалога и дипломатических механизмов над санкционным давлением и силовыми методами [13].

Параллельно Россия последовательно расширяет координацию с государствами Азии, Африки и Латинской Америки в рамках ООН, стремясь сформировать более широкий «незападный консенсус» и тем самым снизить степень монополизации международной повестки западными странами. Данная линия направлена на постепенное продвижение международных отношений в сторону большей инклюзивности и демократичности.

3. Переход от концепции «Большой Европы» к стратегии «Большого евразийского партнёрства»

В последние годы внешнеполитическая ориентация России, ранее в значительной степени сосредоточенная на западном направлении, претерпела существенные изменения. Концепция «Большой Европы» в практическом измерении утратила реализуемость на фоне устойчивого ухудшения отношений с Европейским союзом и НАТО. В ответ на это Россия ускорила формирование стратегии «Большого евразийского партнёрства», осуществляя системный поворот внешней политики в сторону Востока и государств Глобального Юга [14].

Данная стратегия опирается на отношения всеобъемлющего стратегического партнёрства с Китаем и институционально базируется на таких структурах, как Шанхайская организация сотрудничества и Евразийский экономический союз, при одновременной открытости к взаимодействию с государствами АСЕАН, Ближнего Востока, Южной Азии и Африки. Её ключевой принцип заключается в формировании неконфронтационной и неэксклюзивной сети сотрудничества, основанной на балансе интересов, а не на ценностной унификации. «Большое евразийское партнёрство» не предполагает создание жёстких блоков, а ориентировано на выстраивание гибкой, но устойчивой системы взаимодействия, способной компенсировать институциональное давление со стороны западнцентричного мирового порядка.

В стратегическом плане данная концепция отражает переосмысление Россией собственного международного статуса. Отказавшись от попыток интеграции в западно-доминирующий порядок, Россия всё более последовательно позиционирует себя как самостоятельный центр силы и один из ключевых участников формирующейся полицентричной системы международных отношений. В этом контексте «Большое евразийское партнёрство» выступает не только как внешнеполитическая альтернатива прежним моделям взаимодействия с Европой, но

и как инструмент расширения геоэкономических связей, диверсификации дипломатических опор и укрепления стратегической автономии страны.

Заключение

Проведенный анализ позволяет утверждать, что современная внешняя политика России формируется под комплексным воздействием структурных факторов, среди которых доминируют геополитические реалии и глубинные культурно-цивилизационные основания. Исторически сложившаяся парадигма безопасности, основанная на контроле над обширными буферными пространствами, вступила в острое противоречие с геостратегической динамикой XXI века, характеризующейся сжатием зон традиционного российского влияния и нарастающим системным давлением со стороны коллективного Запада. Это обусловило стратегический поворот от многовекторности как тактического выбора к многополярности как императиву национального выживания и развития. Культурные константы — соборность, мессианское сознание, государственничество выступают не просто фоном, а активными элементами в конструкции внешнеполитического курса. Они обеспечивают внутреннюю легитимацию жесткого курса в условиях конфронтации, подпитывают дискурс о суверенитете и альтернативной модели миропорядка, основанной на многополярности и цивилизационном многообразии. Ответом на вызовы стала практическая реализация стратегии «Большого евразийского партнерства», переориентация на интенсификация усилий по консолидации постсоветского пространства как сферы исключительных интересов.

Таким образом, эволюция российской внешней политики отражает не ситуативную адаптацию, а фундаментальную перестройку идентичности и позиционирования в международной системе. Россия утверждает себя не как периферийный элемент западной системы, а как независимый цивилизационный полюс и одного из архитекторов формирующегося полицентричного мира. Успех данной стратегии будет зависеть от способности Москвы эффективно балансировать между логикой суверенизации и прагматикой экономической взаимозависимости в неменяющихся географических и культурных рамках.

Литература

1. Устинова Н. В. Геополитика : учеб. пособие. — Екатеринбург : Уральский федеральный университет, 2017. — 90 с.
2. Дугин А. Г. Основы геополитики. — М. : Арктогея-центр, 2000. — 608 с.
3. Кузьбожев Э., Козьева И. История государственного управления в России : учебник для бакалавров. — М. : LitRes, 2022. — 470 с.
4. Садовничий В. А., Акаев А. А., Ильин И. В. и др. Моделирование и прогнозирование глобальной динамики в XXI веке // Вестник Московского университета. Серия 27: Глобалистика и геополитика. — 2022. — № 1. — С. 5–35.
5. Шапиро Н. И. Диверсификация инструментария соперничества великих держав (на примере санкционных мер США против России) // Конфликтология / Nota bene. — 2022. — № 4. — С. 22–47.
6. Лю Ин. Сравнительное исследование корректировки дипломатических стратегий Китая и России в новый период // Вестник Пекинского университета (Философия и социальные науки). — 2017. — № 6.
7. Довгаленко А. А. Перспективы торгово-экономического сотрудничества стран в рамках БРИКС : дис. ... канд. экон. наук. — Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2024. — 60 с.
8. Чжоу Ли. Основные духовные основы российской культуры и дипломатия // Российские исследования. — 2010. — № 4.

9. Фарапонова М. А. Фундаментальные основания православно-исламского диалога в России: мессианство и традиционализм // Вестник Пятигорского государственного лингвистического университета. — 2015. — № 3. — С. 301–305.

10. Загребин А. Е., Козырев А. П., Логинов А. В. и др. Основы российской идентичности : учеб. пособие. — М. : ФГБОУ ВО «РГУ им. А. Н. Косыгина», 2024. — 191 с.

11. Лещинская Н. М. Аналитический обзор научно-исследовательской литературы по проблемам типов и механизмов идентификации и самоидентификации // Социология искусственного интеллекта. — 2021. — Т. 2, № 3. — С. 35–59.

12. Оуян Сянъин. Противостояние однополярности посредством многополярности: концепция и практика продвижения многополярного мира Россией // Исследования России, Восточной Европы и Центральной Азии. — 2023. — № 5. — С. 105–122.

13. Фрадкова В., Цветов П., Закаурцева Т. Современные международные отношения. Эпоха перемен. — М. : LitRes, 2024. — 934 с.

14. Ли Юнхуэй. Корректировка внешней стратегии России и её основные тенденции на фоне украинского кризиса // Исследования России, Восточной Европы и Центральной Азии. — 2023. — № 1. — С. 56–71.

Diplomatic Traditions and Their Influence on Russia's Foreign Policy

Suo Lingfeng

Heilongjiang university

JEL classification: H87, F02, F15, F29, F40, F42, F49

This article provides a comprehensive analysis of the formation and evolution of the foreign policy of the Russian Federation in the context of the transformation of the modern world order. The main focus is on the interaction of geopolitical factors and deep-seated cultural and civilizational foundations that determine Russia's strategic priorities in the 21st century. Based on systemic and historical-cultural approaches, the influence of geographical location, historical experience, strategic culture, and value systems on the state's foreign policy behavior is revealed. The work shows that the intensification of the confrontational geopolitical environment and the increasing pressure from the collective West have led to Russia's transition from multi-vector foreign policy to multipolarity as an objective necessity. Particular attention is paid to the role of cultural constants such as collectivism, great power consciousness, and messianic consciousness in legitimizing the foreign policy course and shaping perceptions of sovereignty and international responsibility. In conclusion, the thesis is substantiated that modern Russian foreign policy reflects not situational adaptation, but a long-term strategy of positioning the country as an independent civilizational pole in the emerging polycentric world.

Keywords: Foreign Policy of the Russian Federation, Geopolitics, Cultural and Civilizational Factors, Multipolar World, Strategic Autonomy.

References

1. Ustinova N. V. Geopolitics: a textbook. - Yekaterinburg: Ural Federal University, 2017. - 90 p.
2. Dugin A. G. Fundamentals of Geopolitics. - Moscow: Arktogeya-Center, 2000. - 608 p.
3. Kuzbozhev E., Kozyeva I. History of Public Administration in Russia: a textbook for bachelors. - Moscow: LitRes, 2022. - 470 p.
4. Sadovnichy V. A., Akayev A. A., Ilyin I. V., et al. Modeling and Forecasting Global Dynamics in the 21st Century // Bulletin of Moscow University. Series 27: Global Studies and Geopolitics. - 2022. - No. 1. - pp. 5–35.
5. Shapiro N. I. Diversification of the Instruments of Great Power Rivalry (Based on the Example of US Sanctions against Russia) // Conflictology / Nota bene. — 2022. — No. 4. — P. 22–47.
6. Liu Ying. Comparative Study of the Adjustment of Diplomatic Strategies of China and Russia in the New Period // Bulletin of Peking University (Philosophy and Social Sciences). — 2017. — No. 6.
7. Dovgalenko A. A. Prospects for Trade and Economic Cooperation of Countries within the BRICS Framework: Diss. ... Cand. Sci. (Econ.). — Krasnoyarsk: Siberian Federal University, 2024. — 60 p.
8. Zhou Li. The Main Spiritual Foundations of Russian Culture and Diplomacy // Russian Studies. — 2010. — № 4.
9. Faraponova M. A. Fundamental Foundations of the Orthodox-Islamic Dialogue in Russia: Messianism and Traditionalism // Bulletin of the Pyatigorsk State Linguistic University. — 2015. — № 3. — P. 301–305.
10. Zagrebina A. E., Kozyrev A. P., Loginov A. V., et al. Fundamentals of Russian Identity: a textbook. — Moscow: FGBOU VO "RSU named after A. N. Kosygin", 2024. — 191 p.
11. Leshchinskaya N. M. Analytical Review of Research Literature on the Problems of Types and Mechanisms of Identification and Self-Identification // Sociology of Artificial Intelligence. — 2021. — Vol. 2, No. 3. — P. 35–59.
12. Ouyang Xiangying. Confronting Unipolarity through Multipolarity: The Concept and Practice of Russia's Promotion of a Multipolar World // Studies of Russia, Eastern Europe and Central Asia. — 2023. — No. 5. — P. 105–122.
13. Fradkova V., Tsvetov P., Zakaurtseva T. Modern International Relations. The Era of Change. — Moscow: LitRes, 2024. — 934 p.

Перспективные направления экономического сотрудничества России и Турции в условиях трансформации мировой экономики

Ахмедзаде Фарид Фазилович

соискатель на степень кандидат экономических наук, Московский государственный институт международных отношений (Университет), farid_akh99@mail.ru

В статье исследуются современные тенденции и перспективные направления экономического сотрудничества России и Турции в условиях трансформации мировой экономики. Актуальность исследования обусловлена изменением структуры международной торговли, перестройкой глобальных цепочек поставок и усилением региональных экономических связей. В работе проанализированы исторические предпосылки формирования российско-турецкого экономического взаимодействия, современное состояние двусторонней торговли и влияние глобальных экономических процессов на развитие партнерства между странами. Особое внимание уделено ключевым направлениям сотрудничества, включая энергетическую сферу, развитие транспортно-логистической инфраструктуры, промышленную кооперацию, а также взаимодействие в области науки, технологий и инноваций. Выявлено, что российско-турецкие экономические отношения характеризуются высокой степенью взаимной экономической заинтересованности и сохраняют устойчивую динамику развития даже в условиях внешнеэкономических ограничений. Обосновано, что дальнейшее углубление сотрудничества связано с формированием новых механизмов торгово-экономического взаимодействия, развитием технологического партнерства и интеграцией инфраструктурных проектов. Сделан вывод о том, что российско-турецкое сотрудничество может рассматриваться как важный элемент формирующейся евразийской экономической системы.

Ключевые слова: Россия, Турция, экономическое сотрудничество, международная торговля, энергетическое партнерство, логистические коридоры, технологическое сотрудничество, трансформация мировой экономики.

Введение

В условиях ускоряющейся трансформации мировой экономики возрастает значение гибких двусторонних экономических партнёрств, способных компенсировать нестабильность глобальных рынков и перераспределение торговых потоков. Структура международной торговли постепенно меняется — усиливается регионализация, трансформируются логистические маршруты, формируются новые механизмы финансовых расчетов. Эти процессы требуют от государств более адаптивных форм экономического взаимодействия.

Дополнительным фактором становится усиление санкционного давления и постепенная фрагментация мировой торговли. В таких условиях государства стремятся диверсифицировать внешнеэкономические связи и развивать партнерства, которые обеспечивают устойчивость экономических отношений даже при высокой международной турбулентности.

В данном контексте российско-турецкое сотрудничество приобретает особую значимость. Россия выступает одним из ключевых поставщиков энергетических ресурсов для турецкой экономики, тогда как Турция играет роль важного торгового и транзитного партнёра России, обеспечивая доступ к международным рынкам и формируя альтернативные логистические цепочки. Сочетание энергетических, торговых и инфраструктурных интересов создаёт устойчивую основу для развития двустороннего экономического взаимодействия.

Современные российско-турецкие отношения характеризуются высокой динамикой развития и многоуровневой структурой экономических связей. За последние годы значительно расширился товарооборот, усилилась роль Турции в международных логистических маршрутах, а также увеличилось число совместных проектов в энергетике, промышленности и инфраструктуре. Экономическое сотрудничество двух стран развивается на фоне сложной геополитической среды, что усиливает значение прагматического подхода и взаимной экономической заинтересованности. При этом сохраняются структурные дисбалансы торговли, зависимость отдельных отраслей от внешних факторов и необходимость диверсификации направлений сотрудничества.

Несмотря на значительное количество исследований, посвящённых российско-турецким отношениям, вопросы структурной трансформации экономического взаимодействия в условиях изменения мировой экономической системы остаются недостаточно изученными. Особого внимания требует анализ новых форм кооперации, возникающих в результате перестройки глобальных рынков, развития альтернативных торгово-финансовых механизмов и формирования евразийских транспортно-логистических коридоров.

Целью настоящего исследования является выявление перспективных направлений развития экономического сотрудничества России и Турции в условиях трансформации мировой экономики. В рамках работы рассматриваются современные тенденции двусторонних отношений, влияние глобальных экономических изменений на характер взаимодействия двух стран, а также определяются ключевые сферы, способные обеспечить дальнейшее углубление российско-турецкого партнерства.

Для достижения поставленной цели в работе используются методы сравнительного и структурного анализа, а также элементы экономико-статистического анализа международной торговли. Применение этих методов позволяет выявить ключевые тенденции развития российско-турецких экономических отношений и определить перспективные направления их дальнейшей эволюции.

Научная новизна исследования заключается в комплексном анализе российско-турецкого экономического взаимодействия в условиях трансформации мировой экономической системы. Особое внимание уделяется формированию новых механизмов сотрудничества, связанных с перестройкой глобальных цепочек поставок, развитием альтернативных финансовых инструментов и усилением роли региональных экономических связей.

Исторические предпосылки российско-турецкого экономического сотрудничества

Экономическое взаимодействие России и Турции формировалось на протяжении длительного исторического периода и характеризовалось чередованием конкуренции и сотрудничества. Начиная с XVII–XVIII вв. отношения двух государств сопровождались значительным количеством политических и военных противостояний, однако одновременно происходило постепенное развитие торговых контактов, особенно в черноморском регионе. Существенный поворот в характере двусторонних отношений произошёл в XX веке после формирования Турецкой Республики и установления дипломатических связей с Советской Россией в 1920 г. В тот период взаимодействие рассматривалось как инструмент обеспечения региональной стабильности и укрепления экономических связей между странами, находящимися в схожих геополитических условиях. Сотрудничество опиралось на взаимную заинтересованность в преодолении международной изоляции и обеспечении безопасности южных границ, что сформировало основу для последующего экономического диалога [9].

После распада СССР российско-турецкие отношения вступили в качественно новый этап развития, связанный с расширением торгово-экономических контактов и ростом взаимной экономической заинтересованности. В 1990-е годы сформировались первые устойчивые каналы торгового взаимодействия, включая поставки российских энергетических ресурсов и расширение турецкого экспорта потребительской продукции. Постепенное развитие сотрудничества сопровождалось созданием институциональной базы двусторонних отношений, заключением соглашений в сфере торговли, инвестиций и инфраструктурного взаимодействия. В этот период Турция стала одним из значимых экономических партнеров России в регионе Черноморского бассейна, а двусторонняя торговля превратилась в ключевой механизм развития межгосударственного сотрудничества [4].

В начале XXI века российско-турецкие экономические связи получили заметное ускорение, что было обусловлено ростом экономического потенциала двух стран и увеличением взаимного товарооборота. Постепенно сформировалась относительно устойчивая структура двусторонней торговли, в рамках которой Россия заняла позицию одного из крупнейших поставщиков энергоресурсов для турецкой экономики, включая нефть, природный газ и нефтепродукты. Турция, в свою очередь, выступает важным поставщиком промышленной и сельскохозяйственной продукции на российский рынок. К основным экспортным позициям турецкой стороны относятся текстильная продукция, бытовая техника, транспортные средства, овощи и фрукты, а также широкий спектр потребительских товаров. Динамика торговых отношений между странами за период 2015–2023 гг. демонстрирует устойчивое расширение взаимного товарооборота и увеличение положительного торгового баланса России. Основные показатели двусторонней торговли представлены в таблице 1. Наряду с развитием торговли происходило расширение инвестиционного сотрудничества, увеличивалось присутствие турецких строительных и промышленных компаний на российском рынке, а также реализовывались крупные инфраструктурные проекты [3; 8].

Анализ динамики двусторонней торговли показывает, что несмотря на влияние внешнеполитических факторов и колебания мировой конъюнктуры, экономические связи между странами сохраняют устойчивую тенденцию к развитию. По мере усиления санкционного давления на российскую экономику

роль Турции в структуре внешней торговли России заметно увеличилась. Турецкий рынок стал одним из ключевых направлений поставок российских энергоресурсов, включая нефть и природный газ, а также важным каналом реэкспорта отдельных категорий товаров. В свою очередь, турецкие компании заняли часть ниш, освободившихся после ухода ряда западных производителей, что способствовало расширению экономических контактов между бизнес-структурами двух стран [5].

Таблица 1

Динамика торговых отношений между Россией и Турцией (2015–2023 гг.)

Год	Импорт Турции из России, млрд долл.	Экспорт Турции в Россию, млрд долл.	Торговый баланс России, млрд долл.
2015	20.744	3.684	17.060
2016	15.467	1.793	13.674
2017	20.097	2.870	17.227
2018	22.711	3.653	19.058
2019	23.115	4.152	18.963
2020	17.829	4.507	13.323
2021	28.959	5.774	23.185
2022	58.859	9.343	49.506
2023	45.598	10.908	34.690

Источник: составлено автором на основе данных [8].

Значительное влияние на развитие двустороннего сотрудничества оказывает энергетическое взаимодействие. Турция остается одним из крупнейших потребителей российских энергоресурсов, а энергетические проекты формируют долгосрочную основу экономического партнерства. Через территорию Турции проходят крупные газотранспортные маршруты, включая «Голубой поток» и «Турецкий поток», обеспечивающие поставки российского газа как на турецкий рынок, так и в страны Южной и Восточной Европы. Энергетическое сотрудничество постепенно дополняется развитием совместных проектов в сфере атомной энергетики, что усиливает взаимную экономическую зависимость и формирует новые технологические направления взаимодействия [6; 10].

Наряду с энергетикой важную роль играет развитие промышленной и технологической кооперации. Турция демонстрирует устойчивый рост научно-технологического потенциала, что открывает дополнительные возможности для расширения взаимодействия в сфере инноваций, цифровых технологий и научных исследований. Рост позиций Турции в международных инновационных рейтингах и формирование технологических кластеров в Стамбуле и Анкаре создают условия для углубления научно-технического сотрудничества и реализации совместных проектов в высокотехнологичных отраслях экономики [7].

Современный этап российско-турецких экономических отношений характеризуется высокой степенью прагматизма и ориентацией на взаимную выгоду. Несмотря на наличие отдельных политических противоречий и периодические кризисы в отношениях, экономическое сотрудничество продолжает развиваться на основе объективной взаимодополняемости экономик двух стран. Российская экономика обладает значительным ресурсным потенциалом, тогда как Турция располагает развитой промышленной базой, логистической инфраструктурой и выгодным географическим положением, соединяющим рынки Европы, Азии и Ближнего Востока. Сочетание этих факторов формирует устойчивую основу для дальнейшего развития российско-турецкого экономического взаимодействия и создаёт предпосылки для углубления сотрудничества в новых секторах мировой экономики [1; 2].

Трансформация мировой экономики как фактор развития российско-турецкого сотрудничества

В начале XXI века мировая экономическая система переживает период глубокой структурной трансформации, сопровождающейся изменением конфигурации международной торговли, перераспределением центров экономической активности

и усилением роли региональных экономических связей. Усиление геоэкономической конкуренции, рост протекционистских мер и расширение санкционных режимов привели к постепенной фрагментации глобальных рынков. В условиях ослабления традиционных механизмов международной кооперации государства все чаще ориентируются на развитие гибких партнерств, способных обеспечить устойчивость внешнеэкономических связей и диверсификацию торговых потоков. На этом фоне российско-турецкое сотрудничество приобретает дополнительное значение, поскольку взаимодействие двух стран формируется на основе взаимной экономической заинтересованности и прагматического подхода к развитию внешнеэкономических связей [2; 6].

Перестройка мировой экономической системы сопровождается трансформацией глобальных цепочек создания стоимости. После кризисов последних лет наблюдается постепенный отход от модели чрезмерной концентрации производства в отдельных регионах и переход к более распределенной структуре международной торговли. В этой системе особую роль начинают играть государства, обладающие выгодным географическим положением и развитой транспортно-логистической инфраструктурой. Турция занимает уникальное положение на пересечении торговых маршрутов между Европой, Ближним Востоком, Центральной Азией и Черноморским регионом, что усиливает ее значение как ключевого транзитного узла евразийского экономического пространства. Благодаря развитой портовой инфраструктуре, транспортным коридорам и логистическим центрам страна становится важным элементом перераспределения международных товарных потоков [3; 8].

Существенное влияние на характер российско-турецкого экономического взаимодействия оказывает изменение структуры международной торговли в условиях санкционных ограничений. Ограничения, введенные против российской экономики, привели к поиску альтернативных каналов поставок товаров и формированию новых логистических схем. В этих условиях Турция стала одним из ключевых партнеров России в организации параллельного импорта и реэкспортных операций. Турецкая инфраструктура используется для перераспределения потоков промышленной продукции, комплектующих и технологического оборудования, ранее поставлявшихся через европейские рынки. В результате усилилось взаимодействие между российскими и турецкими компаниями, а также расширилось участие турецкого бизнеса в поставках продукции на российский рынок [5].

Перестройка мировой экономической системы затронула и финансовую архитектуру международных расчетов. Усиление санкционного давления стимулировало развитие альтернативных механизмов финансового взаимодействия, включая использование национальных валют и расширение валютных своп-операций. В российско-турецком сотрудничестве наблюдается постепенное увеличение доли расчетов в национальных валютах, что снижает зависимость двусторонней торговли от колебаний мировых валютных рынков и способствует повышению устойчивости экономических связей. Развитие банковской инфраструктуры и открытие новых корреспондентских счетов между финансовыми организациями двух стран позволяют формировать более гибкую систему взаиморасчетов, адаптированную к условиям нестабильной мировой экономики [5].

Дополнительным фактором укрепления российско-турецкого партнерства выступает изменение энергетической географии международных рынков. Рост мирового спроса на энергоресурсы, а также перераспределение поставок углеводородов усиливают значение энергетических маршрутов, связывающих страны Евразии. Турция постепенно превращается в важный энергетический хаб, через который проходят крупные трубопроводные системы, обеспечивающие транспортировку природного газа и нефти в различные регионы. Для России сотрудничество в энергетической сфере создает возможность диверсификации экспортных маршрутов и укрепления позиций на

региональных энергетических рынках, а для Турции обеспечивает стабильность энергоснабжения и развитие инфраструктуры переработки и транспортировки энергоресурсов [6; 10].

Отмечается также изменение характера международной экономической конкуренции, при котором особое значение приобретают технологические возможности государств и уровень развития инновационной экономики. В этом контексте взаимодействие России и Турции постепенно выходит за рамки традиционной сырьевой и торговой модели и начинает включать элементы научно-технической кооперации. Усиление научно-технологического потенциала Турции, развитие исследовательских центров и рост позиций страны в глобальных инновационных рейтингах создают дополнительные возможности для расширения сотрудничества в области высоких технологий, цифровых решений и научных исследований. Взаимодействие в этих сферах способствует формированию более устойчивой модели экономического партнерства, ориентированной на долгосрочное развитие и интеграцию в новые технологические цепочки мировой экономики [7].

Совокупность перечисленных факторов свидетельствует о том, что трансформация мировой экономики создает новые условия для развития российско-турецкого экономического взаимодействия. Усиление региональных связей, формирование альтернативных логистических маршрутов, развитие финансовых механизмов и изменение структуры энергетических рынков постепенно формируют новую модель двустороннего сотрудничества. В рамках данной модели Россия и Турция начинают выступать не только как торговые партнеры, но и как участники более широкой евразийской экономической конфигурации, в которой экономическое взаимодействие приобретает стратегическое значение для устойчивости национальных экономик и развития региональных рынков [1].

Перспективные направления экономического сотрудничества России и Турции

Современный этап развития мировой экономики формирует новые условия для углубления российско-турецкого экономического взаимодействия. Усиление региональных экономических связей, трансформация международной торговли и изменение структуры глобальных цепочек стоимости создают предпосылки для формирования более сложной модели двустороннего сотрудничества. В этой модели взаимодействие между странами постепенно выходит за рамки традиционного обмена сырьевыми ресурсами и потребительской продукцией и начинает включать элементы промышленной, технологической и инвестиционной кооперации. Расширение спектра совместных проектов становится важным фактором повышения устойчивости экономических связей и формирования долгосрочных механизмов взаимодействия [2].

Одним из наиболее значимых направлений сотрудничества остается энергетическая сфера. Россия сохраняет позиции одного из ключевых поставщиков энергоресурсов на турецкий рынок, обеспечивая значительную долю импорта природного газа и нефти. Энергетическое взаимодействие дополняется развитием крупных инфраструктурных проектов, формирующих основу для долгосрочного сотрудничества. Особое значение имеет развитие газотранспортных маршрутов, проходящих через территорию Турции, а также проекты в области атомной энергетики. Строительство атомной электростанции «Аккую» демонстрирует переход энергетического взаимодействия от простой торговли ресурсами к более сложной форме технологической кооперации, включающей передачу технологий, подготовку специалистов и формирование совместной промышленной инфраструктуры [6; 10].

Существенные перспективы связаны с развитием промышленной кооперации и расширением участия компаний двух стран в совместных производственных проектах. В условиях изменения структуры мировой экономики возрастает значение формирования региональных производственных цепочек, позволяющих снизить зависимость от внешних рынков и повысить

устойчивость промышленного развития. Российская экономика обладает значительным потенциалом в сфере энергетического машиностроения, металлургии и химической промышленности, тогда как Турция располагает развитой производственной базой в сфере машиностроения, электроники и переработки сельскохозяйственной продукции. Сочетание этих факторов создает возможности для формирования совместных предприятий и расширения производственного сотрудничества в различных секторах экономики [3].

Отдельное значение приобретает взаимодействие в сфере науки, технологий и инноваций. За последние годы Турция значительно усилила позиции в международных рейтингах инновационного развития, активно инвестируя в развитие исследовательской инфраструктуры и технологических кластеров. В стране сформировались крупные научно-технологические центры, специализирующиеся на разработке медицинского оборудования, фармацевтической продукции и цифровых технологий. Расширение сотрудничества с российскими научными и технологическими организациями может способствовать развитию совместных исследований, внедрению инновационных решений и формированию новых технологических направлений взаимодействия [7].

Не менее значимым направлением сотрудничества выступает развитие транспортно-логистической инфраструктуры. Географическое положение России и Турции объективно усиливает их роль в формировании евразийских транспортных коридоров. Через территорию этих государств проходят маршруты, соединяющие рынки Европы, Ближнего Востока, Кавказа и Центральной Азии.

Развитие портовой инфраструктуры, модернизация железнодорожных магистралей и формирование мультимодальных логистических маршрутов постепенно увеличивают объемы грузоперевозок между регионами. В результате Россия и Турция начинают выполнять функцию ключевых узлов евразийской транспортной системы. Подобная роль особенно возрастает в условиях трансформации мировой торговли, когда устойчивость логистических цепочек становится важным фактором экономической безопасности государств [4].

Важную роль в развитии экономического взаимодействия играет сотрудничество между бизнес-структурами двух стран. После изменения внешнеэкономических условий наблюдается активизация взаимодействия между российскими и турецкими компаниями, особенно в сфере торговли промышленной продукцией, оборудованием и потребительскими товарами. Турецкие компании активно занимают ниши на российском рынке, образовавшиеся в результате сокращения присутствия ряда западных производителей. Параллельно усиливается участие турецкого бизнеса в логистических и финансовых операциях, связанных с поставками продукции на российский рынок. Подобные процессы способствуют углублению экономических связей и формированию более устойчивых механизмов взаимодействия между предпринимательскими структурами двух стран [5].

В перспективе дальнейшее развитие российско-турецкого сотрудничества может быть связано с формированием новой модели экономического партнерства, основанной на интеграции энергетических, технологических и логистических проектов. В рамках этой модели Россия и Турция могут выступать в качестве ключевых элементов формирующегося евразийского экономического пространства, обеспечивая устойчивость региональных цепочек поставок и развитие взаимодополняющих отраслей экономики. Углубление промышленной кооперации, расширение технологического взаимодействия и развитие инфраструктурных проектов создают предпосылки для формирования устойчивого экономического партнерства, способного адаптироваться к изменениям мировой экономической системы [1; 8].

Заключение

Проведенный анализ показывает, что российско-турецкое экономическое взаимодействие развивается на основе устойчивой взаимодополняемости экономических структур двух стран. Россия сохраняет ключевые позиции в обеспечении турецкой экономики энергетическими ресурсами, тогда как Турция выступает важным торговым партнером и транзитным логистическим узлом, обеспечивающим перераспределение товарных потоков в условиях трансформации мировой экономики.

Проведенное исследование показывает, что изменения в мировой экономической системе усиливают роль региональных экономических партнерств. Перестройка глобальных цепочек поставок, развитие альтернативных финансовых инструментов и рост значения логистических маршрутов создают новые условия для углубления российско-турецких экономических связей.

Наиболее перспективными направлениями сотрудничества выступают энергетические проекты, развитие транспортно-логистической инфраструктуры, промышленная кооперация, а также взаимодействие в сфере науки, технологий и инноваций. Реализация совместных инфраструктурных и технологических проектов формирует долгосрочную основу для расширения экономического партнерства.

Таким образом, российско-турецкое сотрудничество постепенно приобретает более сложный и многоуровневый характер. Экономические связи между странами уже не ограничиваются традиционной торговлей сырьевыми ресурсами и потребительскими товарами; они начинают включать элементы промышленной, технологической и инфраструктурной кооперации.

В долгосрочной перспективе подобная модель взаимодействия может способствовать формированию более устойчивой архитектуры экономических связей в евразийском пространстве. Развитие энергетических, транспортно-логистических и технологических проектов создает основу для углубления партнерства и повышения устойчивости экономических систем двух стран в условиях продолжающейся трансформации мировой экономики.

Литература

1. Дорожкина Т. В., Подерегина А. К. Взаимоотношения России и Турции: вызовы и перспективы // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 12-2 (118). С. 153–156. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-12-2-153-156.
2. Кириллов В. Н., Толга А. Экономическое сотрудничество Турции и России на современном этапе // Международная торговля и торговая политика. 2023. Т. 9. № 3 (35). С. 101–110. DOI: 10.21686/2410-7395-2023-3-101-110.
3. Куликова И. В., Солёная С. В., Украинцева И. В. Развитие торгово-экономических отношений России и Турции на современном этапе // Прогрессивная экономика. 2024. № 4. С. 215–225. DOI: 10.54861/27131211_2024_4_215.
4. Петров О. В. Российско-турецкие экономические отношения на современном этапе развития // Торговая политика. 2018. № 3 (15). С. 32–54.
5. Попук А. В. Перспективы взаимодействия российского и турецкого бизнеса // Финансовые рынки и банки. 2025. № 10. С. 132–137. DOI: 10.24412/2658-3917-2025-10-132-137.
6. Сипаро К. А. Современное состояние и перспективы торгово-экономического сотрудничества России и Турции в условиях меняющегося миропорядка // Региональные проблемы преобразования экономики. 2024. № 3 (161). С. 89–94. DOI: 10.26726/1812-7096-2024-3-89-94.
7. Французов В. В. Россия и Турция: состояние и перспективы сотрудничества в области науки, технологий и инноваций // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 12. С. 74–81. DOI: 10.24412/2072-8042-2024-12-74-81.
8. Kulikova I. V. Prospects for the Development of Trade and Economic Relations between Russia and Turkey in the New Economic Environment // Прогрессивная экономика. 2024. № 11. С. 18–27. DOI: 10.54861/27131211_2024_11_18.

9. Naumkin V., Skorospelov P. Russia/USSR – Türkiye/Turkey: Legacy of «Friendly Neutrality» Goals of Soviet Policy // Современная Европа. 2024. № 4 (125). С. 175–196. DOI: 10.31857/S0201708324040144.

10. Yermekbayev A., Shotanova G., Abzhaparova L. Russia and Turkey: Energy partnership. 2019.

Promising directions of economic cooperation between Russia and Turkey in the context of the transformation of the global economy

Farid F.A.

Moscow State Institute of International Relations (University)

JEL classification: H87, F02, F15, F29, F40, F42, F49

The article examines current trends and promising directions of economic cooperation between Russia and Turkey in the context of the transformation of the global economy. The relevance of the study is determined by the changing structure of international trade, the restructuring of global supply chains, and the strengthening of regional economic ties. The research analyzes the historical background of Russian-Turkish economic interaction, the current state of bilateral trade, and the impact of global economic processes on the development of partnership between the two countries. Particular attention is paid to key areas of cooperation, including the energy sector, development of transport and logistics infrastructure, industrial cooperation, as well as collaboration in science, technology, and innovation. The study reveals that Russian-Turkish economic relations are characterized by a high level of mutual economic interest and maintain stable development dynamics even under external economic restrictions. It is substantiated that further deepening of cooperation is associated with the formation of new mechanisms of trade and economic interaction, the development of technological partnership, and the integration of infrastructure projects. The paper concludes that Russian-Turkish cooperation can be considered an important element of the emerging Eurasian economic system.

Keywords: Russia, Turkey, economic cooperation, international trade, energy partnership, logistics corridors, technological cooperation, global economic transformation.

References

1. Dorozhkina T. V., Poderegina A. K. Relations between Russia and Turkey: Challenges and Prospects // Economy and Business: Theory and Practice. 2024. No. 12-2 (118). Pp. 153–156. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-12-2-153-156.
2. Kirillov V. N., Tolga A. Economic Cooperation between Turkey and Russia at the Current Stage // International Trade and Trade Policy. 2023. Vol. 9. No. 3 (35). Pp. 101–110. DOI: 10.21686/2410-7395-2023-3-101-110.
3. Kulikova I. V., Solenaya S. V., Ukraintseva I. V. Development of trade and economic relations between Russia and Turkey at the present stage // Progressive Economy. 2024. No. 4. pp. 215–225. DOI: 10.54861/27131211_2024_4_215.
4. Petrov O. V. Russian-Turkish economic relations at the present stage of development // Trade Policy. 2018. No. 3 (15). pp. 32–54.
5. Popuk A. V. Prospects for interaction between Russian and Turkish businesses // Financial markets and banks. 2025. No. 10. pp. 132–137. DOI: 10.24412/2658-3917-2025-10-132-137.
6. Siparo K. A. Current state and prospects of trade and economic cooperation between Russia and Turkey in the context of a changing world order // Regional problems of economic transformation. 2024. No. 3 (161). Pp. 89–94. DOI: 10.26726/1812-7096-2024-3-89-94.
7. Frantsuzov V. V. Russia and Turkey: state and prospects of cooperation in science, technology and innovation // Russian Foreign Economic Bulletin. 2024. No. 12. Pp. 74–81. DOI: 10.24412/2072-8042-2024-12-74-81.
8. Kulikova I. V. Prospects for the Development of Trade and Economic Relations between Russia and Turkey in the New Economic Environment // Progressive Economics. 2024. No. 11. pp. 18–27. DOI: 10.54861/27131211_2024_11_18.
9. Naumkin V., Skorospelov P. Russia/USSR – Türkiye/Turkey: Legacy of “Friendly Neutrality” Goals of Soviet Policy // Modern Europe. 2024. No. 4 (125). pp. 175–196. DOI: 10.31857/S0201708324040144.
10. Yermekbayev A., Shotanova G., Abzhaparova L. Russia and Turkey: Energy partnership. 2019.

Интеграция российских маркетплейсов в систему международных экономических связей: модель, инструментарий и приоритеты внешнеэкономической политики

Шлычков Роман Вадимович

аспирант, Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития, shlychkov-roman@mail.ru

Международная электронная торговля развивается стремительно и играет роль одного из ключевых драйверов мировой экономики. При этом маркетплейсы выступают платформами, способными предоставить полноценную инфраструктуру для обеспечения товарооборота. В последние годы в России наблюдается стремительный рост электронной торговли на внутреннем рынке, однако трансграничная торговля сокращается, из-за чего формируется разрыв в потенциале маркетплейсов на мировых рынках и их фактической включенностью в фокус внешнеэкономической политики. В статье предлагается модель интеграции российских маркетплейсов в систему международных экономических связей. В основе модели лежит подход, что маркетплейсы выступают самостоятельными субъектами, принимающими решения о выходе на зарубежные рынки на основании рентабельности, а также являются объектом государственной поддержки. Модель связывает условия среды и портфель мер государства с измеримыми результатами через формулу прибыли маркетплейса, выполняющую роль передаточного звена между действиями государства и решениями платформы. Разработан инструментарий расчётного обоснования приоритетов, включающий индекс благоприятности зарубежных рынков и сценарное сравнение типовых конфигураций мер. Показаны каналы воздействия государственных мер на параметры прибыли маркетплейса и предложен программный механизм согласования интересов.

Ключевые слова: маркетплейсы, электронная коммерция, трансграничная торговля, внешнеэкономическая политика, платформенная экономика, международные экономические связи.

Введение

Международная торговля всё в большей мере опирается на платформенную инфраструктуру. Маркетплейсы превращаются из каналов розничного сбыта в инфраструктурных посредников, через которых проходят товарные потоки, платежи и данные. В этих условиях доступ к рынкам определяется возможностями цифровых экосистем не в меньшей степени, чем торговыми предпочтениями. В этом вопросе Россия занимает особое место, при росте внутреннего рынка e-commerce свыше 9 трлн руб. в 2024 г. (доля маркетплейсов превышает 66%) трансграничная активность платформ на международном рынке составляет около 3 %. Этот разрыв указывает на системную проблему. Маркетплейсы не включены в контур внешнеэкономической политики и не рассматриваются как платформы, способные самостоятельно принимать решения о выходе на зарубежные рынки.

Цель настоящего исследования — предложить модель интеграции российских маркетплейсов в систему международных экономических связей, которая учитывает действия и маркетплейса, и государства и связывает их с измеримыми результатами, а также апробировать инструментарий расчётного обоснования приоритетов внешнеэкономической политики. Научная новизна состоит в том, что меры государства и решения платформы о выходе на зарубежные рынки связаны через формулу прибыли маркетплейса, позволяющую оценить рентабельность каждого направления.

Логика исследования строится последовательно: современные тенденции определяют условия среды, условия порождают барьеры, систематизация барьеров задаёт структуру мер. На этой основе предлагается модель интеграции, а также инструментарий, включающий индекс благоприятности рынков, сценарное сравнение конфигураций мер и формулу прибыли маркетплейса. Анализ завершается формированием приоритетного портфеля мер, оценкой каналов воздействия и механизмом согласования интересов.

Обсуждение и результаты

В ходе исследования выявлены тенденции трансграничной деятельности маркетплейсов и систематизирована барьерная среда. На этой основе предложена модель интеграции, связывающая условия среды и портфель мер с результатами через формулу прибыли маркетплейса. Разработан инструментарий расчётного обоснования приоритетов, показаны каналы воздействия государственных мер на решения платформы и предложен механизм согласования интересов.

Тенденции международной электронной торговли задают условия, в которых маркетплейс оценивает перспективность зарубежных рынков, а государство формирует необходимый набор мер поддержки. Масштаб и динамика рынка определяют потенциал трансграничных операций, регуляторная среда задаёт барьеры входа, а уровень цифровизации торговых процедур влияет на издержки интеграции. На основе данных международных организаций и отраслевой аналитики выделены пять основных тенденций (Таблица 1).

Масштаб мировой электронной торговли достиг порядка 27 трлн долл. в совокупном B2B- и B2C-обороте [15]. Розничный сегмент демонстрирует устойчивый рост на 12–14% ежегодно начиная с 2020 г., а доля электронной коммерции в мировой

розничной торговли приблизилась к 20%. Этот рост концентрируется в экосистемах маркетплейсов: их доля в глобальных онлайн-продажах увеличилась с примерно 50% в 2019 г. до 60–67% к 2024 г. В России рынок интернет-торговли достиг 9 трлн руб. в 2024 г., увеличившись на 41% за год, а маркетплейсы обеспечивают свыше 66% оборота [4, 8]. Вместе с тем трансграничная активность российских платформ составляет лишь около 3%, то есть вдвое ниже среднемирового показателя и существенно ниже уровня 2019 года, что указывает на значительный нереализованный экспортный потенциал.

Таблица
Международные тенденции электронной торговли

№	Тенденция	Мировой контекст	Актуальность для РФ и российских маркетплейсов
1	Рост электронной торговли	Совокупный B2B+B2C-оборот \$27 трлн. Розничный e-commerce растёт на 12–14% ежегодно, его доля в мировой рознице достигла ~20%	9 трлн руб. в 2024 г. (+41% г/г). Трансграничная доля снизилась до 3% с 15% в 2019 г.
2	Концентрация торговли на платформах	60–67% онлайн-продаж через маркетплейсы (рост с 50% в 2019 г.). Топ-платформы формируют замкнутые экосистемы	Маркетплейсы обеспечивают более 66% e-commerce РФ. Три крупнейших платформы охватывают 65–70% рынка
3	Фрагментация цифровой торговли	193 страны с различающимися режимами цифровой торговли. Разброс индексов открытости от 0,2 до 0,8	Режимный фильтр отсекает часть рынков. Доступные различаются по условиям входа и регуляторным требованиям
4	Цифровизация инфраструктуры ВЭД	Внутренняя цифровизация 72%, трансграничная 49%, для e-commerce 36%. Разрыв составляет 36 п.п.	Цифровая зрелость платформ значительно опережает возможности государственной инфраструктуры ВЭД
5	Вовлечение МСП через платформы	97% МСП-продавцов на платформах в ЕС экспортируют (против 4,8% офлайн), средний охват 18 рынков	Платформы снижают порог выхода МСП на экспорт, однако этот механизм пока не задействован

Источник: составлено автором по данным UNCTAD (2024) [15], UN Global Survey on Digital and Sustainable Trade Facilitation (2025) [23], OECD INDIGO (2000–2024) [20], АКИТ/INFOLine (оценки рынка интернет-торговли РФ, 2024) [7], eBay EU Small Business Export Report (2024) [18].

Одновременно с этим нарастает регуляторная дифференциация, страны всё чаще закрепляют различающиеся требования к данным и допуску платформ. При этом цифровизация торговых процедур заметно отстаёт. По данным UN Global Survey 2025, средний уровень внутренней цифровизации достиг 72%, тогда как трансграничная составляющая — лишь 49%, а специфическая для электронной коммерции — 36% [23]. Такой разрыв свидетельствует о том, что инфраструктура международной онлайн-торговли существенно неразвита относительно внутренних стандартов.

Для малого и среднего бизнеса платформы выступают механизмом выхода на зарубежные рынки. Так, 97% МСП-продавцов, работающих через маркетплейсы в ЕС, экспортируют товары в среднем на 18 рынков, тогда как среди традиционных малых предприятий доля экспортёров составляет лишь 4,8% [18]. Платформа берёт на себя логистику, платежи и комплаенс, превращаясь в экспортный лифт для компаний, которые иначе не имели бы ресурсов для самостоятельного выхода на внешние рынки. Отечественные исследователи – И.В. Денисов, И.В. Цалковский, Н.С. Сураев и др. фиксируют аналогичную динамику: рост числа продавцов на российских маркетплейсах опережает рост традиционного экспорта [4].

Wildberries, Ozon и Яндекс Маркет сформировали развитую инфраструктуру (фулфилмент-центры, логистические и финтех-сервисы) и по масштабу внутренних операций сопоставимы с крупными региональными игроками. Однако трансграничная активность ограничена: Ozon Global ведёт поставки в ряд стран СНГ и пилотно в дальнее зарубежье, Wildberries присутствует в нескольких постсоветских экономиках, Яндекс Маркет сосредоточен на внутреннем рынке [12].

С институциональной стороны включённость маркетплейсов в контур внешнеэкономической политики минимальна. Национальный проект «Международная кооперация и экспорт» [3] не содержит целевых показателей по платформенному экспорту, что соотносится с более общей проблемой недостаточной адаптации внешнеторговой политики к цифровым форматам [11]. Российский экспортный центр не предлагает адресных программ для маркетплейсов [9]. Федеральный закон № 289-ФЗ от 31.07.2025 «Об отдельных вопросах регулирования платформенной экономики в Российской Федерации», закладывает правовую базу, однако не затрагивает трансграничную деятельность маркетплейсов [1].

Разрыв между потенциалом российских маркетплейсов и их вовлечённостью в контур внешнеэкономической политики указывает на необходимость модели, связывающей условия среды, действия маркетплейса и государства с результатами интеграции, её построение опирается на систематизацию барьеров трансграничной деятельности платформ.

В Таблице 2 барьерная среда систематизирована по четырём направлениям, отражающим функциональные аспекты трансграничной операции: пересечение границы, соответствие правилам, физическое и цифровое перемещение и программная координация.

Таблица 2
Барьеры международной электронной торговли

№	Направление барьерной среды	Ключевые барьеры и условия в международной практике	Специфика для российских маркетплейсов
1	Внешнеторговые	Тарифы, пошлины, нетарифные меры, пороги беспошлинного ввоза для малых партий	Трансграничная доля 3% при объёме e-commerce 270 млрд руб. Экспортные пороги не адаптированы к платформенной модели
2	Регуляторные	Требования к данным, ответственность платформ, стандарты безопасности, налогообложение цифровых сделок	Комплаенс усложняется санкционными ограничениями. Различия в требованиях по юрисдикциям
3	Инфраструктурные	Цифровизация процедур ВЭД, электронный документооборот, логистические и платёжные сервисы	Разрыв между цифровой зрелостью платформ и возможностями государственной инфраструктуры ВЭД
4	Институциональные	Стратегии e-commerce, статус маркетплейсов в системе ВЭП, КРП платформенного экспорта	Маркетплейсы де-факто исключены из институтов поддержки экспорта. Нет целевых КРП и программ

Источник: составлено автором по материалам UNCTAD о цифровой торговле и платформах [15], UN Global Survey on Digital and Sustainable Trade Facilitation (2025) [2], индикаторам OECD по ограничениям цифровых услуг [20], а также официальным общениям ЕЭК о порогах беспошлинного ввоза.

Внешнеторговые барьеры определяются прежде всего тарифами и правилами оформления малых партий. Пороги беспошлинного ввоза различаются по юрисдикциям, что формирует ценовую неопределённость для платформ, работающих одновременно на нескольких рынках. В ЕС нагрузку дополнительно увеличивают Digital Services Act [17] и Digital Markets Act [16]. Регуляторная среда добавляет требования к данным, ответственности платформ и стандартам безопасности, которые различаются от страны к стране. Индекс ограничений цифровой торговли услугами (DSTRI), рассчитываемый ОЭСР, подтверждает неоднородность регуляторных режимов: значения индекса для потенциальных торговых партнёров РФ различаются в 3–5 раз [21].

Инфраструктурные барьеры связаны с уровнем цифровизации процедур внешнеэкономической деятельности и ограничениями логистических и платёжных сервисов. Трансграничная совместимость систем остаётся низкой, что увеличивает издержки интеграции для платформ. Институциональные барьеры определяются отсутствием целевых стратегий электронной коммерции и неопределённым статусом маркетплейсов в системе поддержки экспорта. В России платформы де-факто не

включены в институты содействия экспорту, а целевые показатели платформенного экспорта в нормативных документах отсутствуют [7].

Как видим, систематизация барьеров по функциональным направлениям оказывается полезной не только как диагностический инструмент, она задаёт структуру ответных мер. Если барьеры распределены по четырём типам, то и политика выстраивается по тем же четырём направлениям. Такое соответствие исключает пробелы в покрытии и позволяет оценить, какой конкретный барьер устраняет каждая мера.

Предлагаемая нами модель рассматривает интеграцию как взаимодействие маркетплейса и государства, каждый из которых руководствуется собственной логикой принятия решений.

Маркетплейс оценивает рентабельность выхода на зарубежные рынки и задействует канал лишь при положительной прибыли. Государство заинтересовано в росте экспорта, расширении налоговой базы и укреплении позиций на внешних рынках, добиваясь этого через меры поддержки, меняющие экономические условия для платформ. Архитектура модели, представленная на рисунке 1, охватывает четыре блока (условия среды, стратегии участников, реализацию мер и преодоление барьеров, оценку результатов и согласование интересов).

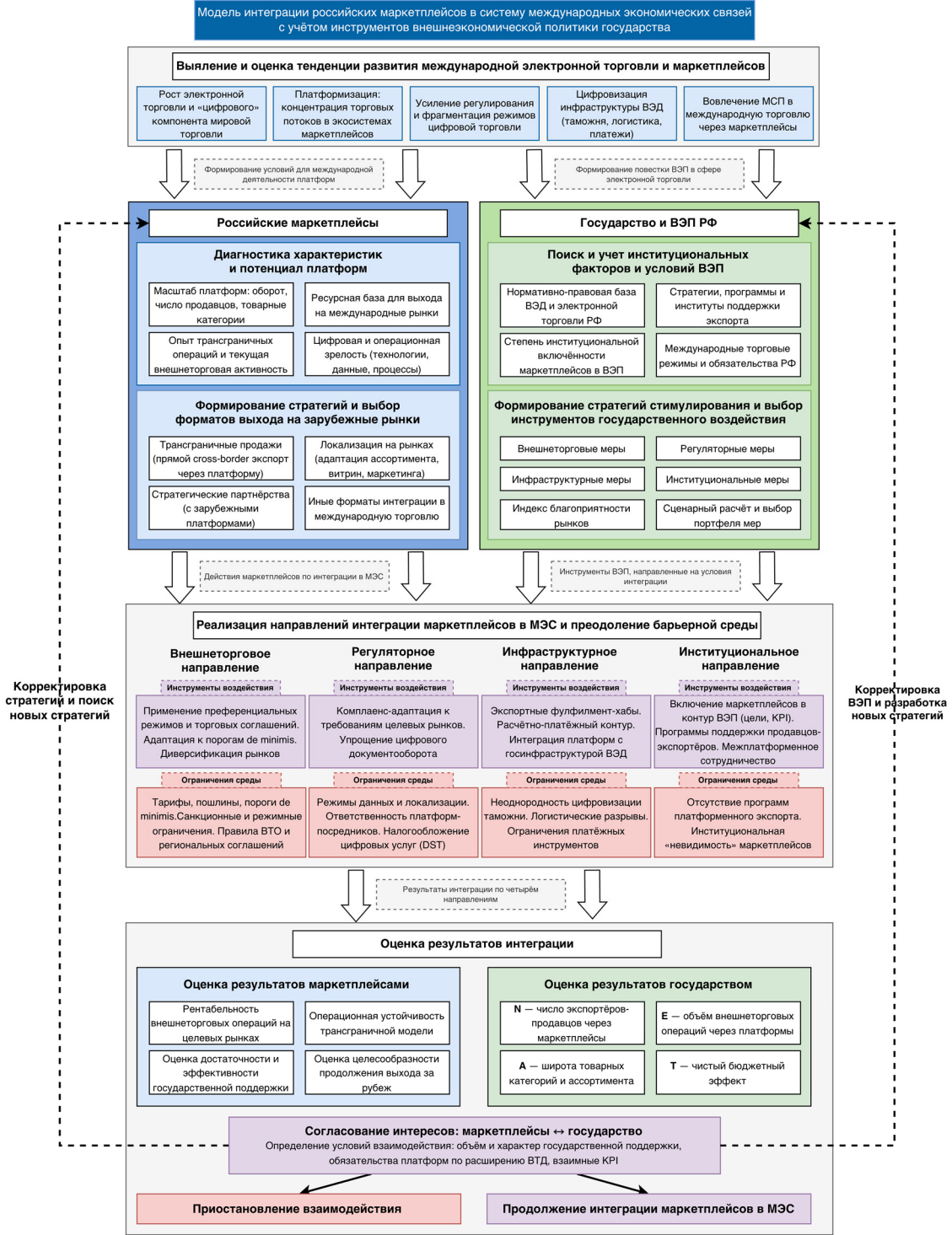


Рисунок 1 – Модель интеграции российских маркетплейсов в систему международных экономических связей с учётом инструментов внешнеэкономической политики государства (составлено автором)

Условия среды S сгруппированы в три контура. Международный отражает режимы доступа и параметры цифровой торговой среды. Национальный описывает цифровизацию процедур, фискально-таможенный режим и институциональную поддержку. Платформенный контур учитывает инфраструктуру исполнения, платёжные сервисы и внешнеторговый опыт маркетплейса. Портфель мер P включает внешнеторговое, регуляторное, инфраструктурное и институциональное направления. Результат R описывается вектором: $R = (N, E, A, T)$, где R — вектор измеримых результатов интеграции, N — число участников экспортных операций через платформы, E — масштаб внешнеторговых операций, A — широта товарного ассортимента, T — чистый бюджетный эффект с учётом реализуемости мер. Зависимость результата от условий среды и выбранного портфеля мер задаётся как

$$R = F(C, P).$$

Зависимость $R = F(C, P)$ конкретизируется через сценарное сравнение конфигураций мер. Функциональная форма F не специфицирована и составляет предмет дальнейшей формализации. Интенсивность мер задана бинарно (0 или 1), что позволяет проводить структурное сопоставление конфигураций.

В модели маркетплейс рассматривается не только как объект государственной поддержки, но и как самостоятельный участник рынка, принимающий решения на основе собственной целевой функции, что согласуется с теорией двусторонних рынков [13]. Среди отечественных исследователей этой тематики Д.О. Егоров, А.Ю. Анисимов [5] предложили систему показателей для оценки эффективности торговли на маркетплейсах, а А.Ю. Румянцев с соавторами [10] сосредоточились на анализе финансовой деятельности платформ. Оба подхода дополняют аналитическую рамку настоящей модели. Диагностика готовности охватывает масштаб операций, ресурсную базу, трансграничный опыт и цифровую зрелость платформ. В модели выделяется три формата международного присутствия, в том числе трансграничные продажи без открытия юридического лица, стратегические партнёрства с зарубежными платформами (совместные витрины, обмен трафиком) и локализацию на целевых рынках. Выбор формата определяется оценкой рентабельности через модель прибыли.

Экономическая целесообразность выхода на конкретный рынок оценивается маркетплейсом через модель прибыли. Прибыль от трансграничных операций складывается как разность комиссионных поступлений маркетплейса, переменных затрат на экспортные операции и фиксированных расходов на каналы доставки:

$$\max Profit = \sum_{i,j,k} [Q_{i,j,k} \times (P_{i,j} \times M_{i,j} - V_{i,j,k})] - \sum_k (Z_k \times Y_k),$$

Здесь $V_{i,j,k} = T_{i,j} + B_{i,j} + C_k - S_k$ — переменные экспортные издержки на единицу товара i на рынке j через канал k , объединяющие таможенную пошлину T , барьерную надбавку B в виде регуляторных и санкционных расходов, логистические затраты C по каналу и субсидию S , вычитаемую из общих затрат. $Q_{i,j,k}$ — объём поставки, $P_{i,j}$ — цена реализации, $M_{i,j}$ — доля комиссии маркетплейса от выручки, Z_k — фиксированные затраты на задействование канала, Y_k — бинарная переменная, принимающая значение 1, если канал активирован. Тройная индексация по товарам, рынкам и каналам позволяет оценить рентабельность каждой комбинации и принять адресное решение о выходе.

Практическое значение модели состоит в том, что параметры, формируемые государственной политикой, непосредственно влияют на решения маркетплейса. Создание экспортного фулфилмент-хаба снижает логистические затраты C и обнуляет фиксированные расходы Z . Субсидирование логистики сокращает совокупные переменные затраты V , превращая убыточное направление в прибыльное и побуждая маркетплейс задействовать канал. Маркетплейс, таким образом, принимает решения в ответ на изменение параметров государственной политики.

Проиллюстрируем это конкретными числами. Маркетплейс рассматривает выход на малайзийский рынок с развитой циф-

ровой инфраструктурой и благоприятным режимом для российских операторов, используя канал прямых трансграничных отправок. Для условного потребительского товара цена реализации составляет 3 000 руб., комиссия платформы 15%, что даёт 450 руб. за единицу. Переменные издержки без государственной поддержки складываются из таможенной пошлины в 100 руб., регуляторных и санкционных расходов по данному рынку в 80 руб. и логистических затрат канала в 350 руб., итого 530 руб. Прибыль платформы на единицу составляет $450 - 530 = -80$ руб., и направление убыточно. При введении инфраструктурной поддержки и субсидировании логистики логистические затраты снижаются до 150 руб. при субсидии в 50 руб. Переменные затраты уменьшаются до 280 руб., прибыль возрастает до $450 - 280 = +170$ руб., и направление становится рентабельным.

Государство в предлагаемой модели нацелено на рост экспортных доходов, расширение налоговой базы и укрепление внешнеэкономических позиций. Достигаются они опосредованно, через меры, меняющие для маркетплейсов соотношение издержек и выгод от трансграничной деятельности. Институциональная задача состоит в том, чтобы включить маркетплейсы в контур внешнеэкономической политики, обеспечив целевые программы, систему показателей и механизмы координации. Портфель P охватывает внешнеторговое, регуляторное, инфраструктурное и институциональные направления.

Критерием выбора конфигурации мер служит максимизация чистого бюджетного эффекта T при условии, что N , E и A не снижаются ниже пороговых значений. Четырёхзвенная структура портфеля соответствует правилу Тинбергена. Для N независимых целей необходимо не менее N независимых инструментов [14], и при четырёх целевых переменных модели (N, E, A, T) минимальный состав портфеля составляет четыре направления политики. Для структурного сравнения рассматривается набор из семи типовых конфигураций. Базовая $S0$ не задействует ни одного направления, чистые $S1-S4$ активируют по одному каждая, а $S5$ и $S6$ объединяют несколько. Конкретизация портфеля осуществляется с помощью расчётного инструментария.

Интегральный индекс благоприятности зарубежных рынков I агрегирует показатели рыночного потенциала и условий доступа на основе открытых баз данных, включая статистику Всемирного банка по торговым потокам и логистической инфраструктуре [19, 24], индексов ОЭСР по цифровой торговой интеграции [20] и данных ООН по цифровизации торговых процедур [23]. Индекс формирует короткий список приоритетных направлений и выполняет двойную функцию: для маркетплейса он определяет привлекательные рынки выхода, для государства — направления концентрации мер поддержки.

Индекс задаётся по формуле: $I = REG \times (0,60 \times POT + 0,40 \times ACC)$,

Компонент POT агрегирует три показателя рыночного потенциала. Первый — объём импорта товаров и услуг в текущих долларах, характеризующий ёмкость рынка [24]. Второй — доля населения, использующего интернет, выступающая прокси цифровой достижимости [6]. Третий — Logistics Performance Index, отражающий качество логистической среды [19]. Компонент ACC агрегирует два показателя условий доступа: уровень реализации мер содействия торговле [23] и индекс цифровой торговой интеграции и открытости [2]. Все показатели нормализованы в диапазон $[0, 1]$ методом min-max по выборке стран, что обеспечивает сопоставимость разнородных шкал. В рамках каждого компонента показатели агрегируются с равными весами. Параметр REG принимает бинарные значения: 1 для рынков, доступных для операций из Российской Федерации, и 0 для рынков, включённых в перечень недружественных государств [2]. Соотношение весов 0,60 и 0,40 между POT и ACC выбрано исходя из приоритета рыночного потенциала, определяющего объём операций и бюджетный эффект, при сохранении существенного веса условий доступа как ограниче-

ния реализуемости. Проверка устойчивости показывает: при вариации весов в диапазоне 0,50–0,70 для потенциала и 0,50–0,30 для доступа первая пятёрка рейтинга остаётся стабильной.

Таблица 3
Топ-10 наиболее благоприятных для РФ зарубежных рынков по итоговой оценке I

№	Страна	I (0–1)	POT (0–1)	ACC (0–1)
1	Китай	0,832	0,801	0,878
2	Малайзия	0,570	0,378	0,860
3	Таиланд	0,558	0,363	0,851
4	Саудовская Аравия	0,548	0,371	0,812
5	Индия	0,530	0,353	0,796
6	Вьетнам	0,524	0,337	0,806
7	Филиппины	0,515	0,305	0,830
8	Катар	0,514	0,343	0,771
9	Индонезия	0,503	0,268	0,857
10	Мексика	0,502	0,341	0,745

Источник: рассчитано и составлено автором по данным World Bank [24], UN Global Survey on Digital and Sustainable Trade Facilitation (2025) [23], OECD INDIGO-t (2024) [20], а также с учётом показателя REG, сформированного по перечню недружественных государств РФ (распоряжение Правительства РФ № 430-р от 05.03.2022, с изм.) [2]

Лидирующие позиции занимают Китай, государства Юго-Восточной Азии и Ближнего Востока, характеризующиеся крупным потребительским рынком, развитой инфраструктурой и отсутствием режимных ограничений для российских операторов. Индекс определяет приоритетные направления, однако не задаёт конфигурацию мер. Для выбора предпочтительного состава портфеля применяется сценарное сопоставление: интенсивность каждого из четырёх направлений задаётся бинарно (0 — отсутствие мер, 1 — полный пакет), что позволяет оценить структурный вклад каждого направления и эффект сочетания.

Набор включает семь конфигураций. Базовая S0 — ни одно из направлений не задействовано. Чистые конфигурации S1–S4 активируют ровно одно направление — внешнеторговое (S1), регуляторное (S2), инфраструктурное (S3) или институциональное (S4). Комбинированная S5 объединяет инфраструктурное и институциональное направления. Комплексная S6 включает все четыре. Результат описывается вектором R = (N, E, A, T), дополненным параметром Cost. Предпочтительная конфигурация выбирается по критерию максимума T при положительной динамике остальных показателей.

Таблица 4
Результаты расчёта типовых конфигураций портфеля мер для Российской Федерации

Конфигурация	E — индекс внешнеторговой активности	N — индекс числа экспортёров	A — индекс ассортимента	Cost — издержки реализации	T — индекс чистого бюджетного эффекта
S0	100,0	100,0	100,0	0	100,0
S1	102,5	101,2	100,6	4	98,5
S2	101,5	100,8	100,4	5	96,5
S3	111,0	105,0	102,0	7	104,0
S4	104,0	120,0	112,0	3	101,0
S5	115,0	125,0	114,0	10	105,0
S6	119,0	127,0	115,0	19	100,0

Источник: рассчитано и составлено автором; параметры эффектов и издержек реализации заданы методом структурированного экспертного параметрирования с опорой на подходы OECD (trade facilitation) [22], UN (trade facilitation) [23] и World Bank (логистическая среда) [19]

Параметры сценарного расчёта получены методом структурированного экспертного параметрирования в три этапа. На первом этапе базовые значения направленных эффектов установлены по данным исследований OECD в области содействия торговле [22] и World Bank по логистической среде [19]: эффекты инфраструктурных мер на масштаб операций E, институциональных — на число участников N. На втором этапе параметры скорректированы с учётом российских условий по данным АКИТ о структуре рынка электронной коммерции [7] и

документам национального проекта по экспорту [3]. На третьем этапе проведена проверка согласованности: эффекты комплексной конфигурации S6 верифицированы на аддитивность из компонентов S1–S4, что обеспечивает внутреннюю непротиворечивость сценарного пространства. Полученные параметры пригодны для структурного сопоставления конфигураций, а не для точного прогнозирования абсолютных значений.

Для выбора предпочтительной конфигурации рассчитан коэффициент результативности как отношение чистого бюджетного эффекта T к совокупным издержкам реализации Cost. Его значения: для S3 — 14,9, для S4 — 33,7, для S5 — 10,5, для S6 — 5,3. Конфигурации S1 и S2 исключены из рассмотрения, поскольку не обеспечивают положительного прироста бюджетного эффекта. Среди оставшихся S5 демонстрирует наибольшее абсолютное значение T при одновременной положительной динамике всех показателей результативности. Кроме того, S5 превосходит S6 по всем ключевым параметрам. При схожих значениях E (115 против 119) и N (125 против 127) издержки реализации S5 почти вдвое ниже (Cost = 10 против 19), а бюджетный эффект выше (T = 105 против 100). Бинарное кодирование интенсивностей является первым приближением для структурного сравнения. Введение непрерывных шкал и расширение пространства конфигураций составляют направление дальнейшего исследования. Три элемента инструментария образуют единый контур. Индекс определяет приоритетные рынки, сценарное сопоставление выявляет предпочтительный состав портфеля, а модель прибыли задаёт условия рентабельности выхода. Государство формирует портфель по результатам сопоставления, маркетплейс оценивает рентабельность, а индекс служит общим ориентиром при согласовании приоритетов. Конфигурация S5 объединяет инфраструктурное и институциональное направления. Каждое декомпозировано на три меры. Инфраструктурное охватывает логистику, платежи и цифровую интеграцию. Институциональное включает нормативную базу, финансовую поддержку и координацию. Инфраструктурный контур обеспечивает техническую и экономическую осуществимость экспорта через платформы, а институциональный задаёт правила включения маркетплейсов в систему внешнеэкономической политики и обеспечивает мониторинг.

Таблица 5
Приоритетный портфель инфраструктурных и институциональных мер внешнеэкономической политики РФ: ожидаемый вклад в показатели N, E, A, T и ресурсоёмкость

Направление политики	Мера	Ожидаемый вклад в R (N / E / A / T)	Cost (усл. ед.)
Инфраструктурная политика	Экспортные фулфилмент-хабы	N +1; E +5; A +0; T +2	3
Инфраструктурная политика	Трансграничный расчётно-платежный контур	N +1; E +4; A +0; T +1	2
Инфраструктурная политика	Интеграция платформ с госинфраструктурой ВЭД	N +3; E +2; A +2; T +1	2
Институциональная политика	Контур ВЭП: цели, KPI, данные	N +3; E +1; A +1; T +1	1
Институциональная политика	Финансовое обеспечение платформенного экспорта	N +12; E +2; A +8; T +0	1
Институциональная политика	Механизм межплатформенного сотрудничества	N +5; E +1; A +3; T +0	1
Итого S5	—	E от 100 до 115; N от 100 до 125; A от 100 до 114; T от 100 до 105	10

Источник: составлено автором по результатам сценарного расчёта на основе разработанной модели; вклад мер представлен в индексных пунктах (база = 100), показатель Cost отражает условную оценку совокупной ресурсоёмкости реализации мер (финансирование, сроки, согласование).

Предложенный портфель мер через один-два года обеспечит рост масштаба операций, расширение базы участников и увеличение ассортимента. Институциональные решения и цифровые интеграции целесообразно вводить первыми с последующим масштабированием инфраструктурных компонентов.

Для МСП, основных поставщиков товаров на маркетплейсах, портфель создаёт механизм выхода на зарубежные рынки без самостоятельного создания экспортной инфраструктуры. Маркетплейс обеспечивает витрину, логистику и расчёты, государство субсидирует издержки входа. Совместный эффект расширяет число экспортёров (N) за счёт предприятий, для которых самостоятельный экспорт нецелесообразен. Данный подход согласуется с практикой Российского экспортного центра по поддержке МСП-экспортёров [9].

Приведённые показатели описывают агрегированный эффект конфигурации $S5$, однако не раскрывают механизм, посредством которого государственные меры трансформируются в решения маркетплейса о выходе на рынок. Меры государства не действуют на показатели R напрямую, они изменяют параметры модели прибыли маркетплейса, что влияет на оценку рентабельности конкретных направлений.

Каждая из шести мер портфеля воздействует на один или несколько параметров формулы прибыли, изменяя условия рентабельности конкретных рыночных направлений. Инфраструктурные меры преимущественно снижают переменные и постоянные затраты (логистические издержки по каналу C и фиксированные расходы Z), тогда как институциональные меры снижают барьерную надбавку B , увеличивают субсидирование S или расширяют доступ к спросу через партнёрские каналы, увеличивая объёмы Q и комиссионные поступления M .

Таблица 6
Каналы воздействия мер государства на параметры прибыли маркетплейса

Мера государства	Параметр модели прибыли	Направлен- ные воз- действия	Эффект для маркет- плейса
Фулфилмент- хабы	C_k, Z_k	Снижение	Снижение себестоимости до- ставки, обнуление фиксирован- ных затрат
Расчётно-пла- тёжный контур	Z_k	Снижение	Снижение порога входа на ры- нок
Интеграция с го- синфраструкту- рой	C_k	Снижение	Ускорение оформления, мас- штабирование операций
Контур ВЭП: цели, KPI	$B_{i,j}$	Снижение	Предсказуемость условий для инвестиций маркетплейса
Финансовое обеспечение экс- порта	S_k	Рост	Субсидирование логистики и онбординга МСП
Межплатфор- менное сотруд- ничество	$Q_{i,j,k}, M_{i,j}$	Рост	Доступ к спросу через партнёр- ский канал

Источник: составлено автором.

Числовой пример с малайзийским рынком, рассмотренный выше, наглядно подтверждает этот механизм. При создании фулфилмент-хаба и субсидировании логистики прибыль плат- формы на единицу товара изменилась с -80 до $+170$ руб., что обусловило задействование канала. Бюджетный эффект T возникает через налоговые и таможенные поступления от возросшего товарооборота. Кумулятивный эффект $S5$ (рост E до 115 и N до 125 индексных пунктов) возникает благодаря взаимодействию двух контуров: инфраструктурные меры снижают C и Z , обеспечивая пропускную способность, а институциональные увеличивают S и снижают B , создавая предсказуемость среды и стимулы для масштабирования. В совокупности это переводит экспортные направления из убыточных в рентабельные и делает выход маркетплейса экономически обоснованным.

Разрыв между целевыми функциями субъектов создаёт риск рассогласования: государство может инвестировать в инфра- структуру, которую маркетплейс не задействует. Для преодоления разрыва модель предусматривает программные соглашения между государством и маркетплейсами. Соглашение включает совместную дорожную карту с определением приоритетных рынков, состава мер и сроков. Предусматриваются взаимные показатели результативности — государство отвечает за ин-фраструктуру, а маркетплейс — за привлечение продавцов и

достижение целевых N и E . Механизм периодического пере- смотра основан на ежегодном мониторинге вектора R и коррек- тировке портфеля мер. Инициатором выступает государство в лице института развития (РЭЦ или аналогичная структура), приглашающее маркетплейсы к участию в программе платфор- менного экспорта. Маркетплейс подаёт заявку с планом выхода на приоритетные рынки, обоснованным расчётом индекса и оценкой рентабельности. Государство оценивает соответствие целям внешнеэкономической политики и принимает решение о включении. По итогам ежегодного мониторинга программа либо расширяется (с выходом на новые рынки и запуском до- полнительных направлений при $R \geq R_0$), либо пересматрива- ются конфигурация мер и условия соглашения (при $R < R_0$).

Предложенная модель функционирует итеративно: каждый цикл включает актуализацию индекса, пересмотр configura- ции мер и переоценку рентабельности, что позволяет системе адаптироваться к изменениям торговых соглашений, режимных ограничений и инфраструктурных условий без полного пере- смотра базовой логики. Такой подход соответствует принципу адаптивной экономической политики [14].

Область применения

Предложенный инструментарий (модель интеграции, ин-декс благоприятности рынков, сценарный расчёт и модель при-были) может использоваться федеральными органами испол-нительной власти и институтами развития при выборе приорите-тных рынков и оценке портфелей мер поддержки, а механизм со-гласования применим при организации пилотных инициатив платформенного экспорта.

Заключение

Данное исследование создаёт аналитическую основу для ре-шений, которые прежде принимались без формального инстру-ментария. Предложенная модель вместе с индексом благопри-ятности рынков, сценарным расчётом и механизмом согласо-вания образуют целостный комплекс, пригодный к практиче-скому применению на уровне федеральных органов испол-нительной власти, институтов развития, прежде всего Россий-ского экспортного центра, и самих платформ. Перспективы дальнейшей работы охватывают переход к непрерывным ин-тенсивностям мер, калибровку каналов воздействия на данных реальных пилотных проектов, расширение географии индекса и апробацию механизма согласования в рамках конкретных государственно-платформенных партнёрств. Всё это состав-ляет развёрнутую исследовательскую программу, реализация которой позволит перевести разработанную концепцию в дей-ствующий инструмент внешнеэкономической политики.

Литература

1. Федеральный закон от 31.07.2025 № 289-ФЗ «Об отдель-ных вопросах регулирования платформенной экономики в Рос-сийской Федерации». — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/52331> (дата обращения: 11.01.2026)
2. Распоряжение Правительства РФ от 05.03.2022 № 430-р. — URL: https://mid.ru/ru/foreign_policy/official_documents/1861789/ (дата обращения: 11.01.2026)
3. Национальный проект «Международная кооперация и экспорт». — URL: <http://government.ru/rugovclassifier/922/about/> (дата обращения: 11.01.2026)
4. Денисов, И.В., Цалковский, В.Л., Сураев, Н.С. Движение рынка в сегменте e-commerce: будущее за маркетплейсами // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — Т. 13, № 6. — С. 1803–1816. DOI: 10.18334/ep.13.6.117845
5. Егоров, Д.О. Формирование системы показателей оценки эффективности торговли на маркетплейсах / Д.О. Его-ров, А.Ю. Анисимов // Экономика, предпринимательство и право. — 2025. — Т. 15, № 1. — С. 243–256. DOI: 10.18334/ep.15.1.122457

6. Индикаторы цифровой экономики: 2026: статистический сборник / В.Л. Абашкин, Г.И. Абдрахманова, М.Я. Бочаров, К.О. Вишневецкий, Л.М. Гохберг [и др.] - Москва: НИУ ВШЭ, 2026. — URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1110991380.pdf> (дата обращения: 04.02.2026)

7. Объём интернет-торговли в России в 2024 году увеличился на 41% / АКИТ. — URL: <https://akit.ru/news/obyom-internet-torgovli-v-rossii-v-2024-godu-uvechilsya-na-41> (дата обращения: 10.01.2026)

8. Розничная торговля Non-Food и потребительский рынок России. — URL: <https://infoline.spb.ru/news/index.php?news=294085> (дата обращения: 10.01.2026)

9. Российский экспортный центр: годовой отчёт за 2024 год. — URL: <https://www.exportcenter.ru> (дата обращения: 01.03.2025)

10. Румянцева, А.Ю. Особенности оценки финансовой деятельности российских маркетплейсов / А.Ю. Румянцева, В.А. Федоров, Н.А. Лазарева // Фундаментальные исследования. — 2024. — № 8. — С. 55–62. DOI: 10.17513/fr.43660

11. Спартак, А.Н. Долговременные тренды и новые явления в международной торговле / А.Н. Спартак, А.Е. Лихачев // Российский внешнеэкономический вестник. — 2024. — № 2. — С. 7–24.

12. Федотов, А.Н. Трансформация деятельности российских маркетплейсов в условиях санкционного давления // Baikal Research Journal. — 2024. — Т. 15, № 1. — С. 71–83. DOI: 10.17150/2411-6262.2024.15(1).71-83

13. Rochet J.-C. Two-Sided Markets: A Progress Report / J.-C. Rochet, J. Tirole // The RAND Journal of Economics. — 2006. — Vol. 37, No. 3. — P. 645–667.

14. Tinbergen J. On the Theory of Economic Policy / J. Tinbergen. — Amsterdam: North-Holland, 1952. — 78 p.

15. Business e-commerce sales and the role of online platforms. Technical Note on ICT for Development, 2024. — URL: https://unctad.org/system/files/official-document/dtlecde2024d3_en.pdf (дата обращения: 10.01.2026)

16. The Digital Markets Act. — URL: https://digital-markets-act.ec.europa.eu/index_en (дата обращения: 11.01.2026)

17. The Digital Services Act. — URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-services-act> (дата обращения: 30.12.2025)

18. EU Small Business Export Report. — URL: https://www.ebaymainstreet.com/sites/default/files/2024-09/ebay_EU-Report-2024_EN_Letter_VF.pdf (дата обращения: 01.02.2026)

19. Logistics Performance Index (LPI). — URL: <https://lpi.worldbank.org/> (дата обращения: 01.02.2026)

20. OECD Index of Digital Trade Integration and Openness (INDIGO). — URL: <https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecd-index-of-digital-trade-integration-and-openness-indigo.html> (дата обращения: 21.12.2025)

21. OECD Digital Services Trade Restrictiveness Index (DSTRI). — URL: <https://goingdigital.oecd.org/en/indicator/73> (дата обращения: 21.12.2025)

22. OECD Trade Facilitation Indicators. — URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-trade-facilitation-indicators_fd6f27dc-en.html (дата обращения: 11.01.2026)

23. UNTF Global Report 2025. — URL: <https://www.untfsurvey.org/files/documents/2025-UNTF-Global-Report.pdf> (дата обращения: 11.01.2026)

24. World Bank Data Imports of goods and services (current US\$). — URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.CD> (дата обращения: 11.01.2026)

Integration of Russian marketplaces into the system of international economic relations: model, tools, and priorities of foreign economic policy

Shlychkov R.V.

All-Russian Foreign Trade Academy of the Ministry of Economic Development

JEL classification: H87, F02, F15, F29, F40, F42, F49

This paper proposes a model of integration of Russian marketplaces into the system of international economic relations, addressing the gap between the rapid growth of the domestic e-commerce market and the decline in cross-border trade, a disparity that reflects the limited engagement of Russian platforms in external economic policy. The model rests on the premise that a marketplace acts simultaneously as an independent agent deciding on foreign market entry based on profitability and as an object of state support. The marketplace profit function links environmental conditions and the government policy portfolio to measurable outcomes, serving as a transmission mechanism between government actions and platform decisions. An analytical toolkit for policy priority justification is developed, comprising a foreign market attractiveness index and scenario-based comparison of representative policy configurations. The channels through which government measures affect marketplace profit parameters are demonstrated, and a programmatic mechanism for coordinating the interests of the state and the platform is proposed.

Keywords: marketplaces, e-commerce, cross-border trade, external economic policy, platform economy, international economic relations.

References

1. Federal Law No. 289-FZ of 31.07.2025 “On Certain Issues of Regulating the Platform Economy in the Russian Federation.” — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/52331> (accessed: 11.01.2026)
2. Decree of the Government of the Russian Federation No. 430-r of 05.03.2022. — URL: https://mid.ru/ru/foreign_policy/official_documents/1861789/ (accessed: 11.01.2026)
3. National Project “International Cooperation and Export.” — URL: <http://government.ru/rugovclassifier/922/about/> (accessed: 11.01.2026)
4. Denisov, I.V., Tsalkovsky, V.L., Surav, N.S. E-commerce market dynamics: the future belongs to marketplaces // Economics, Entrepreneurship and Law. — 2023. — Vol. 13, No. 6. — P. 1803–1816
5. Egorov, D.O., Anisimov, A.Yu. Building a performance indicator system for marketplace trade / D.O. Egorov, A.Yu. Anisimov // Economics, Entrepreneurship and Law. — 2025. — Vol. 15, No. 1. — P. 243–256
6. Digital Economy Indicators: 2026: Statistical Compendium / V.L. Abashkin, G.I. Abdrakhmanova, M.Ya. Bocharov, K.O. Vishnevsky, L.M. Gokhberg [et al.]. — Moscow: HSE, 2026. — URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1110991380.pdf> (accessed: 04.02.2026)
7. E-commerce volume in Russia grew by 41% in 2024 / АКИТ. — URL: <https://akit.ru/news/obyom-internet-torgovli-v-rossii-v-2024-godu-uvechilsya-na-41> (accessed: 10.01.2026)
8. Non-Food Retail and Consumer Market of Russia. — URL: <https://infoline.spb.ru/news/index.php?news=294085> (accessed: 10.01.2026)
9. Russian Export Center: Annual Report 2024. — URL: <https://www.exportcenter.ru> (accessed: 01.03.2025)
10. Rumyantseva, A.Yu., Fedorov, V.A., Lazareva, N.A. Financial performance assessment of Russian marketplaces / A.Yu. Rumyantseva, V.A. Fedorov, N.A. Lazareva // Fundamental Research. — 2024. — No. 8. — P. 55–62
11. Spartak, A.N., Likhachev, A.E. Long-term trends and emerging phenomena in international trade / A.N. Spartak, A.E. Likhachev // Russian Foreign Economic Bulletin. — 2024. — No. 2. — P. 7–24.
12. Fedotov, A.N. Transformation of Russian marketplace activities under sanction pressure // Baikal Research Journal. — 2024. — Vol. 15, No. 1. — P. 71–83. DOI: 10.17150/2411-6262.2024.15(1).71-83
13. Rochet J.-C. Two-Sided Markets: A Progress Report / J.-C. Rochet, J. Tirole // The RAND Journal of Economics. — 2006. — Vol. 37, No. 3. — P. 645–667.
14. Tinbergen J. On the Theory of Economic Policy / J. Tinbergen. — Amsterdam: North-Holland, 1952. — 78 p.
15. Business e-commerce sales and the role of online platforms. Technical Note on ICT for Development, 2024. — URL: https://unctad.org/system/files/official-document/dtlecde2024d3_en.pdf (accessed: 10.01.2026)
16. The Digital Markets Act. — URL: https://digital-markets-act.ec.europa.eu/index_en (accessed: 11.01.2026)
17. The Digital Services Act. — URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/digital-services-act> (accessed: 30.12.2025)
18. EU Small Business Export Report. — URL: https://www.ebaymainstreet.com/sites/default/files/2024-09/ebay_EU-Report-2024_EN_Letter_VF.pdf (accessed: 01.02.2026)
19. Logistics Performance Index (LPI). — URL: <https://lpi.worldbank.org/> (accessed: 01.02.2026)
20. OECD Index of Digital Trade Integration and Openness (INDIGO). — URL: <https://www.oecd.org/en/data/datasets/oecd-index-of-digital-trade-integration-and-openness-indigo.html> (accessed: 21.12.2025)
21. OECD Digital Services Trade Restrictiveness Index (DSTRI). — URL: <https://goingdigital.oecd.org/en/indicator/73> (accessed: 21.12.2025)
22. OECD Trade Facilitation Indicators. — URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-trade-facilitation-indicators_fd6f27dc-en.html (accessed: 11.01.2026)
23. UNTF Global Report 2025. — URL: <https://www.untfsurvey.org/files/documents/2025-UNTF-Global-Report.pdf> (accessed: 11.01.2026)
24. World Bank Data: Imports of Goods and Services (current US\$). — URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.CD> (accessed: 11.01.2026)

Проектная деятельность как объект управления

Александрова Ольга Борисовна

доктор экономических наук, доцент, директор Сызранского филиала, Самарский государственный экономический университет, aleksandrova.o.b@sseu.ru,

Сорокина Александра Владимировна

главный эксперт АО «Альфа-Банк», aleksandrova.o.b@sseu.ru

В условиях экономической нестабильности, разрушение наработанных годами связей финансовый результат предпринимательской деятельности зависит от многих факторов. В современной экономике проектная деятельность имеет большое значение для долгосрочного развития страны и находит широкое применение в различных направлениях предпринимательства. Исследования, в области методологического обеспечения проектной деятельности является залогом успешного функционирования с высокими финансовыми результатами. Учитывая разноплановость проблем, возникающих при реализации проекта, сложные макроэкономические условия в настоящее время, необходимо обратить научные исследования для разработки новых методологических подходов, в основе которых комплексный подход к управлению проектной деятельностью с механизмами поддержки участников проектной деятельности на всех этапах реализации проекта. Для качественного исполнения проекта необходимо повышать культуру проектной деятельности, отчетливо представлять структуру управления проектами, внедрять системный подход к реализации проекта.

Ключевые слова: проектная деятельность, уровень зрелости, гейтовый подход, ролевая структура проекта, системный подход.

Предпринимательская деятельность в любом ее проявлении начинается, с момента, когда ее участники решаются реализовать идею, направленную на конкретный результат и получение прибыли. Эта идея воплощается в проекте.

Область применения проектной деятельности за последнее время значительно расширилась и требует адекватного управления, что вызывает повышенный интерес к этому направлению у различных предпринимательских структур.

В своих работах еще в советское время авторы В.Н. Бурков, З.М. Гальперина, А.М. Немчин, С.П. Никаноров, Я.А. Рекитар, Г.С. Поспелов и др. рассматривают наиболее эффективное и рациональное управление изменениями при реализации проекта, определяют методологии управления проектами. Теоретические и прикладные исследования дают единую картину о комплексе средств и инструментов, применяемых на всех стадиях реализации проекта.

Со временем работы ученых становятся более конкретизированы. Управление проектами рассматривается в привязке к определенному направлению, отрасли: В.М. Аньшина, В.И. Воропаев, Л.П. Гончаренко, О.Н. Ильина, В.И. Либерзон, И.И. Мазур, В.Н. Михеев, С.А. Мишин, А.М. Немчин, В.С. Палагин, и др.

Тема проектной деятельности нашла свое отражение в работах зарубежных авторов: Р. Арчибальд, Д. Герд, Д. И. Клелэнд, К.Б. Кларк, Клиффорд Ф. Грей, Питер У. Г. Моррис, М. Ньюэлл, Д. Пинто, Б. Твисс, Дж.Р. Тернер, Э. Ферн, Х. Фримен, К. Хэлдман, Х. Шелле и др.

Проект является основой предпринимательства, стремящийся к высоким финансовым результатам, достижению цели, ограниченный во времени и ресурсах. Определение «проект» применимо в различных областях: строительный проект, социальный проект, экономический проект и т.д. Но при всем многообразии понятий существуют общие черты проекта: желание (мотив), замысел (идея), план (расчеты), время (период), стоимость (затраты), результат (продукт) [4].

Проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на получение уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений [1, 3]

Характеристика состояния проектной деятельности в России за 2025 год проведена на основе исследования «Корпоративное управление проектной деятельностью в российских организациях — 2025», проведенное Академией бизнеса Б1 совместно с Центром оценки и развития проектного управления (ЦОРПУ) и других участников [12].

Участие в опросе приняли 216 респондентов из различных направлений хозяйственной деятельности: 17% государственный сектор; 11% ИТ - технологии; 10% наука и образование; 62% различные отрасли национальной экономики (производство и оказание услуг). Это сектора с наиболее активной проектной деятельностью и реализуют проекты в своем направлении: национальные проекты, цифровые платформы, исследования и инновации, инвестиции в производство и модернизацию.

Численность персонала организаций менее 100 и более 10 000 человек, наиболее активные (31%) были организации с численностью от 1000 до 10 000 человек. По опыту в проектной деятельности участники опроса были как без опыта, так и более 20 лет в проектной деятельности, наибольшая численность (29%) принадлежит группе с опытом работы от 2 до 5 лет. Заказчиками проекта являются 66% и только 34% - исполнителями проекта [12].

Согласно исследованию (рис.1) выделено 5 уровней зрелости управления проектами в организации [12].

Только 30% организаций имеют высший уровень управления проектной деятельностью, в этих организациях можно рассчи-

тывать на высокие показатели эффективности от проектной деятельности. К сожалению, оценка респондентов носить субъективный характер и результаты оценки нередко завышены.

1.	Начальный	20 %	Нет единого стандарта для всей организации по управлению проектами, области знаний и процессы управления проектами не регламентированы
2.	Определенный	25%	Существуют определенные регламенты управления отдельными проектами и / или типами проектов
3.	Стандартизированный	25%	Существуют процессы, структуры и стандарты управления проектами, но нет полного охвата и интеграции
4.	Управляемый	17%	Стандарты, структуры и процессы управления проектами применяются во всей организации по отношению к большинству проектов
5.	Оптимизируемый	13%	Стандарты, структуры и процессы управления проектами применяются во всей организации по отношению к большинству проектов

Рис. – 1 Уровни зрелости управления проектами в организации

К успешно завершенным проектам относят 48%, остальные 52% имели проблемы на стадии реализации, из которых 2% закрылись из-за нецелесообразности. Успешная реализация проекта зависит от зрелости управления проектами и зрелости руководителя.

Если рассматривать использование методических рекомендаций по руководству проектами, то только 15% опрошенных, подтвердили их наличие в организации и только 5% знакомы с принципами и политикой проектной деятельности, что свидетельствует о низкой подготовки персонала, участвующего в проекторной деятельности [12].

37% не применяют гейтовый подход в своей проектной деятельности, результаты каждого этапа реализации проект не ведется руководством проекта, что снижает качество реализации проекта. Управление проектами осуществляется эпизодически, на конкретном этапе реализации проекта. В большинстве случаев руководство проектами подчинено руководителю организации, что говорит о недостаточной интеграции проектного управления в стратегический мониторинг.

Ответственным, за успешную реализацию проекта, назначается куратор проекта, который соблюдает баланс интересов участников проекта, обеспечивает требуемые условия и поддержку реализации проекта. Согласно опросу в 26% куратор принимает формальное участие, в 46% участие носит эпизодический характер. В 65 случаев из 100 время, которое куратор уделяет проектной деятельности занимает менее 20% от времени эффективного управления. В 51 случае обучение куратора проекта не проводится, только 6% участников опроса имеют специально разработанную программу по управлению проектами для кураторов [12].

Для объективной оценки проектной деятельности необходимо проводить внешнюю экспертизу процесса осуществления проектов. Однако, только 3% опрошенных проводят внешнюю экспертизу, что негативно сказывается на руководстве проектами, не дает объективной оценки проектной деятельности, не выявляет риски и проблемы в проектах.

45% организаций опроса не анализируют свою проектную деятельность, нет системы показателей, выявляющих риски проекта, не делается «работа над ошибками».

Опрос показал, что успешная реализация проекта зависит от куратора и руководителя, однако организация, методика ведения проекта, системный анализ проектной деятельности, качество руководство во многих случаях осуществляются по наитию, нет единого подхода к проектной деятельности.

Сложность в реализации проекта заключается в том, что каждый проект уникален, но также имеет и общие характеристики. Разнообразие видов проектов дает возможность выбора, но требует индивидуального подхода к реализации проекта (Рис. 2).

Черты проекта	Описание	Сдерживающие факторы
Уникальность	своя специфика, индивидуальность	объект, субъект, условия реализации
Разовость	исполнение проекта имеет однократное применение	отсутствие опыта
Инновационность	принесит что-либо новое	узкое мировоззрение, неопределенность
Сложность	многозадачность, разнообразие ресурсов и технологий	объем, структура, нестандартные задачи, динамичность
Рискованность	разнообразные риски	факторы внешней и внутренней среды, не предвиденные события
Ограниченность	не является постоянно действующим	четкие временные границы

Рис. 2 – Отличительные черты проекта
Источник: составлено авторами

Авторы предлагают свою интерпретацию проекта, адаптированную к современным условиям. Проект – это уникальная, целенаправленная деятельность экономического субъекта, направленная на преобразование, создание продукта (услуги) с целью удовлетворения потребностей, осуществляемая в условиях временных и ресурсных ограничений при наличии внешних и внутренних сдерживающих факторов [4].

При всем многообразии проектов и сферы их реализации финансовый результат будет зависеть от правильного определения его параметров, что требует их систематизации и нормативно-мерное упорядочивание, позволяющее определить место в системе, установить связь и обнаружить недостатки [9].

Без обобщения и упорядочения исследуемых объектов, их сортировки по определенным признакам невозможно обойтись ни в одной научной отрасли, ни в одном научном междисциплинарном исследовании [10].

Классификация позволяет объединить многообразие объектов по выделенным критериям и тем самым исследование сделать более структурированным. На основании главных характеристик проектов, авторы предлагают следующую классификацию (Рис. 3):

По масштабу	Микропроекты Малые проекты Средние проекты Мегaproекты
По сложности	Простой Организационно сложный Технически сложный Ресурсно сложный Комплексно сложный
По срокам реализации	Краткосрочные (1-2 года) Среднесрочные (3-5 лет) Долгосрочные (10-15 лет)
По требованию к качеству и способам его обеспечения	Бездефектный Модульный Стандартный
По уровню участников	Международный Отечественный Государственный Территориальный Местный
По характеру проектируемых изменений	Инновационный Поддерживающий Строительный Инженеринговый Финансовый Исследовательский Технический
По сферам и направлениям деятельности	Технико-экономический Консалтинговый Научно-технический Экологический Социальный Политический
По целевым установкам	Пrestиж проекта Проекты влияния Инвестиционные
По способу финансирования	Спонсорские Кредитные Бюджетные Благотворительные
По затрачиваемым ресурсам и получению прибыли	Коммерческие Социальные

Рис. 3 – Классификация проектов.
Источник: составлено авторами.

Предложенная классификация дает возможность экономическому субъекту конкретизировать характеристики своего проекта, что поможет в формировании управленческих решений в его реализации и получения стабильного финансового результата.

В своей работе Барвихин М.Э рассматривает традиционный инструмент контроля продолжительности и бюджета проектов – метод освоенного объема. Выявляет недостатки этого метода, а именно: некорректные значения продолжительности проекта, использования большого количества различных показателей, метод требует серьезной адаптации для проекта, слабо анализирует причины возникающих проблем, показатели метод не согласуются с показателями качества, что говорит о несовершенстве метода, сложности его применения и не дает высокий результат [5].

Отечественные предприниматели, несмотря, на существование гибких подходов в управлении проектами применяют их под напором динамики экономических условий, что вынуждает их анализировать современные методологии управления проектами для их внедрения [6].

Проект реализуется достаточно длительное время в динамичной среде. Нестабильное окружение оказывает влияние на формирование и реализацию проекта. Поэтому не менее важно для успешной реализации проекта учитывать внешние и внутренние факторы бизнес среды.

Авторы выделяют следующие внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на эффективную реализацию проекта (рис. 4):

Факторы	Группа	Подгруппа	Специфика
ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ	Организационные	- система управления предприятием	Временные и географические рамки проекта
		- структура и параметры бизнес процессов	Различия в целях участников проекта
	Кадровые	- трудовая дисциплина	Разделение труда, система управления кадрами.
		- уровень образования и компетентность персонала	
ВНЕШНИЕ ФАКТОРЫ	Производственные	- технологический процесс	Требования к выполнению технического задания проекта
		- состояние производственного процесса	
	Общие	- информационная асимметрия	Природно-климатические особенности
		- макроусловия	Условия осуществления сделки, сферы предпринимательской деятельности
	Специфические	- уникальность - инфраструктурно - институциональные факторы	

Рис. 4 – Факторы окружающей среды при реализации проекта
Источник: составлено автором

Проект осуществляется в определенной организационной форме, структура которой оказывает влияние на сам проект. Каждый проект имеет жизненный цикл, который определяется временными рамками от момента его появления и до момента завершения. Проект представляет деятельность в пределах границы той или иной предметной области и имеет определенную структуру, при этом проект необходимо воспринимать как открытую систему, которая взаимодействует с окружающей средой, имеющие внешние и внутренние составляющие. Внешняя среда проекта включает в себя факторы и объекты способные оказывать влияние на проект, но не принимающие непосредственного участия в его реализации. При этом факторы и объекты внешней среды могут оказывать на проект, как прямое действие, так и через другие факторы и объекты. Внешняя среда проекта является источником риска.

По мнению авторов для успешной реализации проекта необходимо рассматривать его как систему, в которую входят такие элементы как: людские, материальные ресурсы, технологии, финансы, конечный продукт находящиеся во взаимосвязи. Эта система возникает, существует и развивается в определенном окружении (внутренняя среда), взаимодействует с внешней средой. Разнообразие участников реализации проекта требует совокупного рассмотрения их взаимодействия, для успешного

исполнения проекта. Целью системного подхода в проектной деятельности является урегулирование возможных проблем, возникающих между участниками проекта.

Реализация системного подхода в проектной деятельности осложняется большим участием, разноплановых предпринимательских субъектов. Сами проекты становятся все сложнее и многоуровневые, что требует разработки определенной методики управления реализуемыми проектами в современных условиях.

Несмотря на уникальность каждого проект, как объект управления, проект характеризуется следующими признаками:

1. Изменчивость – своеобразие каждого проекта, индивидуальный характер, адаптация к условиям реализации.
2. Ограниченность конечной цели – единое целеполагание, выпуск конечного продукта, получение прибыли.
3. Ограниченность продолжительности, бюджета, ресурсов – время налаживания, запуска производства.
4. Новизна реализуемого проекта – реализация проекта возможна при условии привнесения чего-либо нового для экономических субъектов.
5. Комплексность – единоначалие, системность в реализации проекта.
6. Правовое и организационное обеспечение – наличие координатора проекта.

Рольная (организационная) структура управления проектами может в значительной степени различаться в зависимости от их специфики, но в каждом проекте должны быть определены следующие роли [2]:

- заказчик проекта – физическое или юридическое лицо, которое является владельцем результата проекта;
- руководитель проекта – лицо, осуществляющее управление проектом и ответственное за результаты проекта;
- куратор проекта – лицо, ответственное за обеспечение проекта ресурсами и осуществляющее административную, финансовую и иную поддержку проекта;
- команда проекта – совокупность лиц, групп и организаций, объединенных во временную организационную структуру для выполнения работ проекта.

Увязав, в систему участников проекта и признаки проекта позволит рассматривать его как единый объект и корректировать результат на получение желаемого. Все субъекты проекта участвуют в создании совместного плана и берут на себя определенные обязательства. При этом все участники проекта определяют эффект, который должен дать проект [7].

Для успешной реализации проекта необходимо знать следующие параметры проекта: время исполнения проекта, его стоимость, возможные отклонения от намеченного результата. Эффективность исполнения проекта зависит от грамотного управления, что требует четкой структурированности системы. Управление осуществляет целенаправленное воздействие на объект для получения результата согласно поставленным целям.

На сегодняшний день, независимо от изменений основной структуры сбалансированной системы показателей, в ее основе лежат ключевые показатели производительности, входящие в систему таким образом, чтобы опираться на стратегические цели субъекта предпринимательства и объединяться по конкретным признакам [11].

Наличие системы показателей позволяет упростить администрирование проекта, и делает механизм принятия решений более гибким и адекватным, что не может не сказаться на результативности главных показателей проекта. Для определения системы проектных показателей необходимо следующее (рис. 5):

- постановка цели. Если мы говорим о реализации проекта как о системе, то цель для всех участников, несмотря на их разнообразие, со своими целями и задачами, должна быть единой, т.е. это набор взаимосвязанных целей. Только в этом случае можно рассчитывать на успешную реализацию проекта.
- определение причинно-следственных связей, как между участниками проекта, так и влияние внешних и внутренних

факторов при реализации проекта. В этом случае можно избежать значительных отклонений от параметров проекта.

- выработать систему измерений конкретных показателей, что позволит на каждом этапе жизненного цикла проекта отслеживать их выполнение постоянно и в динамике и служить инструментом в принятии решения.

- показатели, входящие в систему показателей проекта, обязаны быть гибкими, мобильными. Среда реализации проекта переменчива под воздействием внешних и внутренних факторов и показатели системы должны быстро корректировать под сложившуюся ситуацию.



Рис. 5 Система процессов проектной деятельности
Источник: составлено автором

Наиболее критичными ресурсами в управлении проектной деятельности является время и информация. В проектах необходимо уделять особое внимание контролю, в части управления временем можно использовать современные наработки тайм-менеджмента, применяя гибко-жесткие графики [8].

Предложенная авторами структура управления результатами проект дает возможность установить порядок исполнения проекта с учетом динамики в экономических процессах, рассматривать проект, как комплекс взаимодействующих экономических субъектов, учитывать возможные проблемы на разных этапах получения результата от проекта в системном рассмотрении, что позволяет в определенной степени сохранить ресурсы с учетом сложности, динамики, инфраструктуры проектной деятельности и построить алгоритм оценки эффективности проектной деятельности.

Таким образом, существует необходимость в создании гибкой системы реализации проектов адаптированной под тип проекта, участников реализации проектной деятельности, внешние и внутренние факторы воздействия на проект, ресурсное содержание проекта дает возможность управлять финансовым результатом на всех этапах реализации проекта, своевременно учитывая динамику окружающей среды проекта.

Литература

1. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 № 1288 (ред. от 16.12.2024) «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»
2. ГОСТ Р 54869-2011 Национальный стандарт Российской Федерации Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом Project management. Requirements for project management / переиздание. Октябрь 2019 г. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200089604> (Дата обращения: 27.02.2026).
3. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 54869—2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. 2011. URL: <https://www.isopm.ru/download/gost-54869.pdf> (Дата обращения: 27.02.2026)
4. Александрова О.Б., Беликова А.В. Проект как сложная многофункциональная система в экономике / О.Б. Александрова, А.В. Беликова // Вестник Удмуртского университета. Экономика и право. – 2022. – вып.4.– Т.32., №2 – С 597-602.

5. Барвихин М.Э. Недостатки метода освоенного объема и анализ их значимости для повышения качества управления проектами / М.Э. Барвихин // Региональная и отраслевая экономика. – 2021. – №1. – С. 56-60.
6. Короходкина Ю.И., Гагарина С.Н. Современные методы управления проектами / Ю.И. Короходкина, Гагарина С.Н. // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №1-2. – С. 38-42.
7. Миранда Э. Планирование при использовании гибкого подхода (часть 1) / Э. Миранда // Управление проектами и программами. – 2021. – №2. – С. 100-116.
8. Мокрова Л.П. Теория и практика управления проектами в условиях кризиса / Миранда Э. // Инновации и инвестиции. – 2023. – №1. – С. 103-106.
9. Носова А.Ю., Тарыкин В.К. К вопросу о классификации специального транспорта в органах уголовного-исполнительной системы / А.Ю. Носова, В.К. Тарыкин // Сборник научных статей 15-й Всероссийской научно-практической конференции. Тренды развития современного общества: управленческие, правовые, экономические и социальные аспекты. В 2-х томах. Курск, 01 октября 2025.–Курск: Издательство: ЗАО Университетская книга. 2025.– С. 254-259.
10. Понкин И. В., Редькина А. И. Классификация как метод научного исследования, в частности в юридической науке / И. В. Понкин, А. И. Редькина // Вестник Пермского университета. Юридические науки. – 2017. – Вып. 37. – С. 249–259.
11. Рыкунов И.В. Методические подходы к формированию системы управления предпринимательскими рисками международных проектов в области гидроэнергетики на основе сбалансированной системы показателей. / И.В. Рыкунов. // Предпринимательские риски / Проблемы анализа риска. – 2019. – Т. 16.– №2. – С 88-94.
12. Корпоративное управление проектной деятельностью в российских организациях – 2025. [Электронный ресурс] URL: https://academyb1.ru/pdfs/Corporate_Governance_B1_2026.pdf (Дата обращения: 27.02.2026)

Project activity as an object of management Aleksandrova O.B., Sorokina A.V.

Samara State University of Economics, Chief Expert of Alfa-Bank JSC,

In conditions of economic instability and the destruction of long-established relationships, the financial results of entrepreneurial activity depend on many factors. In the modern economy, project activities are of great importance for the long-term development of the country and are widely used in various areas of entrepreneurship. Research in the field of methodological support for project activities is the key to successful operation with high financial results. Given the diversity of problems arising during project implementation and the current complex macroeconomic conditions, it is necessary to direct scientific research to the development of new methodological approaches based on an integrated approach to project management with mechanisms for supporting project participants at all stages of project implementation. For high-quality project execution, it is necessary to improve the culture of project activities, clearly understand the project management structure, and implement a systems approach to project implementation.

Keywords: project, project activity, maturity level, gate approach, role structure of the project, systems approach.

References

1. RF Government Resolution No. 1288 of October 31, 2018 (as amended on December 16, 2024) "On the Organization of Project Activities in the Government of the Russian Federation"
2. GOST R 54869-2011 National Standard of the Russian Federation "Project Management. Requirements for Project Management" / reprint. October 2019. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200089604> (Accessed: February 27, 2026).
3. National Standard of the Russian Federation GOST R 54869-2011 "Project Management. Requirements for Project Management" 2011. URL: <https://www.isopm.ru/download/gost-54869.pdf> (Accessed: 27.02.2026)
4. Aleksandrova O.B., Belikova A.V. Project as a Complex Multifunctional System in the Economy / O.B. Aleksandrova, A.V. Belikova // Bulletin of Udmurt University. Economics and Law. - 2022. - Issue 4. - Vol. 32., No. 2 - P. 597-602.
5. Barvikhin M.E. Disadvantages of the Earned Value Method and Analysis of Their Significance for Improving the Quality of Project Management / M.E. Barvikhin // Regional and Industry Economics. - 2021. - No. 1. - P. 56-60.
6. Korokhodkina Yu.I., Gagarina S.N. Modern methods of project management / Yu.I. Korokhodkina, S.N. Gagarina // Economy and business: theory and practice. - 2022. - No. 1-2. - P. 38-42.
7. Miranda E. Planning using a flexible approach (part 1) / E. Miranda // Project and program management. - 2021. - No. 2. - P. 100-116.
8. Mokrova L.P. Theory and practice of project management in a crisis / Miranda E. // Innovations and investments. - 2023. - No. 1. - P. 103-106.
9. Nosova A.Yu., Tarykin V.K. On the issue of classification of special transport in the bodies of the penal system / A.Yu. Nosova, V.K. Tarykin // Collection of scientific articles of the 15th All-Russian scientific and practical conference. Trends in the development of modern society: managerial, legal, economic and social aspects. In 2 volumes. Kursk, October 1, 2025. – Kursk: Publisher: ZAO University Book. 2025. – Pp. 254-259.

Проблемы оценки эффективности маркетинговых технологий в компаниях информационной безопасности

Асоян Арман Аренович

аспирант, кафедра Финансово-экономического и бизнес-образования, Государственный университет просвещения, Armann599@gmail.com

Статья посвящена выявлению методических и прикладных затруднений, возникающих при оценке эффективности маркетинговых технологий в компаниях информационной безопасности. Актуальность темы связана с ростом российского рынка ИБ, усложнением B2B-продаж, смещением коммуникаций в цифровую среду и усилением зависимости результата продвижения от доверия, экспертной репутации и длительности сделки. Научная новизна работы состоит в систематизации проблем оценки маркетинговой результативности применительно к отрасли, где коммерческий эффект редко сводится к прямой конверсии из контакта в сделку. Цель исследования — установить, какие ограничения снижают точность оценки маркетинговых технологий в ИБ-компаниях и какие аналитические опоры позволяют повысить качество управленческих выводов. Методическая база опирается на анализ научных публикаций последних лет, сравнительное сопоставление подходов к B2B-, IT- и цифровому маркетингу, обобщение работ по структуре российского рынка ИБ. В аналитической части раскрыты отраслевые причины искажения метрик, рассмотрены трудности атрибуции, проблема разрыва между коммуникационными и финансовыми показателями, зависимость оценки от структуры спроса и зрелости продукта. Практическая полезность статьи связана с возможностью корректировки систем маркетинговой аналитики в ИБ-компаниях.

Ключевые слова: информационная безопасность, B2B-маркетинг, маркетинговые технологии, оценка эффективности, цифровое продвижение, атрибуция маркетинга, экспертный контент, доверие корпоративных клиентов, воронка продаж, маркетинговая аналитика.

Введение

Сектор информационной безопасности в России развивается в условиях высокой технологической динамики, ужесточения требований к защите данных, роста корпоративного спроса на отечественные решения и усиления конкурентной плотности внутри отрасли. При такой рыночной конфигурации маркетинговые технологии перестают сводиться к функции охвата аудитории. Их использование связано с формированием доверия к поставщику, доказательством технологической состоятельности продукта, сопровождением длинного цикла согласований и поддержанием экспертного присутствия в профессиональной среде. В этих условиях стандартные схемы оценки эффективности, заимствованные из массового digital-продвижения, дают неполную картину и нередко подталкивают компанию к неверной интерпретации собственных маркетинговых усилий.

Цель исследования — определить основные проблемы оценки эффективности маркетинговых технологий в компаниях информационной безопасности.

Для достижения цели решены три задачи. Первая — установить, какие свойства рынка ИБ и B2B-продаж искажают привычные подходы к измерению маркетинговой результативности. Вторая — выявить, какие маркетинговые технологии преобладают в продвижении сложных IT- и ИБ-решений и по каким причинам их эффект фиксируется с запаздыванием либо в неполной форме. Третья — предложить аналитическую рамку, позволяющую соотнести коммуникационные, поведенческие и коммерческие показатели без потери отраслевой специфики.

Научная новизна работы состоит в переносе вопроса об оценке маркетинговой эффективности из общей плоскости digital-метрик в отраслевую логику рынка информационной безопасности, где результат продвижения определяется сочетанием экспертной легитимации, репутационного капитала, доверия к вендору и структуры корпоративного спроса.

Материалы и методы

Материальную базу исследования составили русскоязычные публикации 2023–2025 гг., посвященные цифровому продвижению B2B- и IT-компаний, инструментам интернет-маркетинга и состоянию российского рынка информационной безопасности. П.В. Булатская [1] рассматривает специфику digital-маркетинга IT-компаний в B2B и связывает результат продвижения с экспертным образом, контентом и вебинарами. В работе С.Д. Володина, Н.Д. Власова [2] исследована структура рынка ИБ в России, выявлена его концентрация и сегментная организация. И.В. Колос [3] анализирует российский рынок информационной безопасности через призму его текущего состояния и рыночных ориентиров. О.С. Крикунова [4] предлагает классификацию интернет-маркетинговых инструментов на рынке B2B по этапам воронки продаж. И.А. Маслова [5] акцентирует зависимость цифровой среды от доверия к защите данных и правовому обеспечению безопасности. Г.Г. Мустафина [6] систематизирует инструменты интернет-маркетинга в секторе B2B и раскрывает специфику их использования в корпоративных продажах. О.И. Попова, М.А. Горынина, И.В. Агафонова [7] показывают, что продвижение IT-продуктов на сложных рынках связано с локализацией коммуникаций, репутационными рисками и технической сложностью предложения. О.И. Попова, Т.Л. Сысоева, А.А. Белоусова [8] исследуют цифровые коммуникации как средство продвижения организации на рынке B2B. М.И. Рубанова, Ю.В. Подопрigора [9] обосновывают ценностный подход к маркетингу B2B и смещают внимание от формального контакта к воспринимаемой полезности предложения. Г.В. Спиридонова, В.Л. Мрочко [10] рассматривают цифровой маркетинг в B2B-секторе через призму его инструментальной и организационной специфики.

В работе применены анализ научных публикаций, сравнительное сопоставление, классификация, обобщение и логико-аналитический синтез. Указанные методы дали возможность соотнести рыночную специфику ИБ-компаний с принятыми в B2B-маркетинге подходами к измерению результативности, выделить устойчивые проблемные узлы и выстроить непротиворечивую схему их интерпретации.

Результаты

Первая группа проблем связана с самой структурой спроса на продукты и услуги информационной безопасности. Рынок ИБ формируется как высококонцентрированная часть ИТ-сектора, где заметна доминирующая позиция нескольких сильных игроков, а выбор корпоративного заказчика редко опирается на одну коммуникацию или одну кампанию [2]. Для такого рынка характерны длинные циклы сделки, многозвенная процедура согласования, участие технических специалистов, службы безопасности, финансового блока и управленческого уровня. По этой причине маркетинговая технология в ИБ-компаниях чаще работает не как источник мгновенной продажи, а как инструмент последовательного снижения недоверия к сложному продукту. П.В. Булатская подчеркивает, что продвижение IT-решений в B2B строится вокруг экспертного контента, вебинаров и демонстрации профессиональной компетентности [1]. Сходный вывод содержится у Г.Г. Мустафиной, которая связывает инструменты интернет-маркетинга в корпоративном сегменте с многоэтапной логикой принятия решения [6]. Следовательно, оценка по модели «канал — лид — продажа» в ИБ-сфере оказывается слишком узкой, поскольку фиксирует лишь завершающий участок пути клиента, оставляя без учета предшествующий массив касаний, формирующих доверие и готовность к контакту.

Вторая группа затруднений относится к несовпадению между цифровыми метриками и фактическим коммерческим эффектом. Для массового рынка высокие показатели трафика, кликабельности и вовлеченности часто рассматриваются как прямой индикатор результативности. В секторе ИБ такая логика дает сбой. О.С. Крикунова показывает, что инструменты B2B-маркетинга распределяются по этапам воронки и выполняют разные функции — от первоначального привлечения внимания до подтверждения компетентности и поддержки решения о покупке [4]. У Г.В. Спиридоновой и В.Л. Мрочко цифровой маркетинг в B2B описан как система коммуникаций, где значимость канала зависит от его соответствия стадии сделки и типу аудитории [10]. М.И. Рубанова и Ю.В. Подопригора связывают устойчивость B2B-коммуникации с восприятием ценности предложения, а не с формальным объемом контактов [9]. Отсюда вытекает базовое противоречие: многие маркетинговые технологии ИБ-компаний производят эффект в области интерпретации продукта, снижения профессионального скепсиса и усиления доверия к поставщику, тогда как внутренняя аналитика компании часто измеряет лишь поверхностные цифровые следы. В подобных условиях рост охвата без последующего движения по сделке не подтверждает эффективность, но и его отсутствие не доказывает бесполезность канала, поскольку часть влияния переносится в офлайн-переговоры, пилоты, демонстрации и повторные обсуждения.

Третья проблема касается трудностей атрибуции результата. Продвижение решений информационной безопасности почти всегда строится на множественности касаний: профильные статьи, экспертные комментарии, отраслевые мероприятия, вебинары, целевые рассылки, сайт, кейсы внедрения, рекомендации партнеров, личные коммуникации отдела продаж. П.В. Булатская связывает результативность IT-продвижения с формированием экспертного образа и опорой на контентные инструменты [1]. О.И. Попова, Т.Л. Сысоева, А.А. Белоусова указывают на значимость цифровых коммуникаций в продвижении организации на B2B-рынке [8]. Г.Г. Мустафина обращает внимание на вариативность интернет-инструментов в сек-

торе B2B [6], а Г.В. Спиридонова, В.Л. Мрочко — на зависимость цифрового маркетинга от организационной логики корпоративного спроса [10]. В совокупности эти положения позволяют сделать вывод: для ИБ-компаний атрибуция по «последнему касанию» систематически занижает вклад экспертного контента, образовательных форматов и репутационного присутствия, тогда как атрибуция по «первому касанию» столь же сильно упрощает путь клиента, исключая влияние последующих подтверждающих сигналов. Следовательно, оценка требует многослойной модели, где отдельно фиксируются иницирующие, поддерживающие и завершающие воздействия.

Четвертая группа проблем вытекает из технологической сложности самого продукта. Решения в сфере информационной безопасности редко воспринимаются как стандартный товар с прозрачной потребительской выгодой. Их ценность раскрывается через предотвращенный ущерб, соблюдение требований регулятора, устойчивость инфраструктуры, управляемость инцидентов и снижение будущих рисков. О.И. Попова, М.А. Горынина, И.В. Агафонова пишут о технической сложности IT-продуктов, длительном периоде принятия решения, чувствительности к репутации и безопасности поставщика [7]. В материале И.А. Масловой цифровая безопасность рассматривается как условие доверия к цифровой среде и хозяйственным взаимодействиям [5]. И.В. Колос описывает российский рынок ИБ как самостоятельное направление с собственной рыночной динамикой [3]. Из этого следует, что маркетинг ИБ-компаний продвигает не простой объект покупки, а сложное обещание надежности, подтверждаемое компетенцией, сертификацией, кейсами и устойчивой репутацией. При такой модели привычные показатели стоимости лида или конверсии посадочной страницы не отражают полноту результата, поскольку существенная часть эффекта переносится в восприятие профессиональной добросовестности поставщика.

Пятая проблема обнаруживается на стыке маркетинга и продаж. В B2B-сегменте граница между маркетинговой подготовкой спроса и коммерческим закрытием сделки всегда подвижна, а в ИБ-сфере она размыта еще сильнее. М.И. Рубанова и Ю.В. Подопригора связывают успех B2B-коммуникации с ценностным наполнением предложения [9]. О.С. Крикунова показывает, что инструменты интернет-маркетинга работают поэтапно и по-разному сопрягаются с логикой воронки [4]. О.И. Попова, Т.Л. Сысоева, А.А. Белоусова рассматривают цифровые коммуникации как средство поддержки делового продвижения [8]. Из сопоставления этих работ видно, что маркетинговая эффективность в ИБ-компаниях не поддается корректной оценке вне связи с CRM-данными, качеством обработки лида, скоростью обратной связи, наличием технической консультации и согласованностью действий маркетинга с продажами. Если маркетинг измеряется автономно, компания получает фрагментарную картину: коммуникации привлекают интерес, но дальнейший путь клиента выпадает из анализа; либо, напротив, продажи закрывают сделку, а маркетинговый вклад растворяется в общей коммерческой статистике.

Шестая проблема затрагивает временной лаг между маркетинговым воздействием и измеримым деловым результатом. Для ИБ-компаний типична отложенная конверсия: корпоративный заказчик длительное время изучает материалы, сравнивает решения, возвращается к бренду после инцидента, бюджетного цикла или регуляторного изменения. И.В. Колос отмечает, что рынок информационной безопасности развивается под воздействием текущих угроз и структурных изменений отрасли [3]. С.Д. Володин, Н.Д. Власов показывают, что сам рынок ИБ переживает фазу укрепления и перераспределения позиций [2]. На этом фоне краткосрочная оценка рекламной активности перестает быть надежной опорой. Она фиксирует мгновенный отклик, но не улавливает накопительный эффект экспертного присутствия, отложенный возврат к бренду и переход интереса в сделку через несколько месяцев. Следовательно, при анализе эффективности маркетинговых технологий в ИБ-компаниях

требуется разноразные показатели по горизонтам: оперативному, среднесрочному и отложенному.

Седьмая проблема связана с риском ложной универсализации цифровых инструментов. Работы по B2B-маркетингу показывают высокую значимость сайтов, контентных материалов, кейсов, профессиональных мероприятий, рассылок и экспертных публикаций [4; 6; 8; 10]. Вместе с тем П.В. Булатская прямо указывает на особую значимость экспертности и содержательной аргументации при продвижении IT-решений [1], а О.И. Попова, М.А. Горынина, И.В. Агафонова подчеркивают чувствительность сложных рынков к репутации, адаптации коммуникаций и отраслевым рискам [7]. Отсюда следует, что набор инструментов сам по себе не дает основания для вывода об эффективности. Один и тот же канал в ИБ-компаниях способен давать принципиально разные результаты в зависимости от уровня зрелости продукта, известности бренда, содержания сообщения, целевого сегмента и стадии покупательского цикла. Поэтому оценка маркетинговой эффективности в отрасли требует не унифицированной таблицы KPI, а матрицы, где каждая технология соотносена с функцией, сегментом и временным горизонтом результата.

На основании рассмотренных работ оценка эффективности маркетинговых технологий в компаниях информационной безопасности сводится к трем аналитическим плоскостям. Первая — коммуникационная, где фиксируются охват профессиональной аудитории, глубина потребления контента, участие в экспертных форматах и качество обратной связи. Вторая — поведенческая, где отслеживаются возвраты на сайт, запросы демо, переходы к кейсам, повторные касания и движение по CRM-этапам. Третья — коммерческая, где анализируются квалифицированные лиды, длительность цикла сделки, доля маркетингово подготовленных возможностей и вклад маркетинга в заключенные контракты. Только такое трехуровневое измерение позволяет уменьшить искажения, возникающие при переносе универсальных digital-метрик на рынок информационной безопасности [1; 4; 6; 9; 10].

Обсуждение

Проведенный анализ показывает, что расхождения между подходами к оценке маркетинговой эффективности возникают прежде всего из различия исследовательского фокуса. Работы по цифровому и интернет-маркетингу в B2B чаще сосредоточены на наборе инструментов, каналах и стадиях воронки. Исследования рынка ИБ, напротив, выводят на первый план структуру отрасли, уровень концентрации, доверие к защите данных и усложнение корпоративного спроса. При их сопоставлении становится видно: главная трудность измерения связана не с дефицитом отдельных метрик, а с несовместимостью линейной модели оценки и нелинейной логики сделки в ИБ-сегменте.

Сопоставление публикаций по B2B- и IT-продвижению показывает, что авторы сходятся в признании высокой значимости экспертного контента, цифровых коммуникаций и длительного цикла принятия решения. При этом различается интерпретация результата. В одном случае эффективность связывается с прохождением этапов воронки, в другом — с восприятием ценности предложения, в третьем — с репутационной состоятельностью и профессиональным доверием. Для компаний информационной безопасности эти линии не конкурируют между собой, а образуют сложный узел причинности. Лид без доверия к поставщику с высокой вероятностью не перейдет в контракт; экспертная репутация без операционного сопровождения продаж не даст измеримого дохода; активный цифровой охват без попадания в реальную потребность заказчика останется статистическим шумом.

Материал исследования выявил еще одно ограничение. Значительная часть русскоязычных публикаций описывает инструменты продвижения и свойства B2B-коммуникации, но значительно реже раскрывает вопрос о том, как соотносить маркетинговые показатели с последующим коммерческим исходом в

сложных технологических отраслях. Из-за этого в научном поле сохраняется лакуна между описанием каналов продвижения и методикой их отраслевой оценки. Для сектора ИБ такая лакуна особенно заметна, поскольку здесь маркетинг работает на пересечении технологической экспертизы, регуляторной чувствительности, страха потерь и рационального корпоративного отбора.

Ограничение применимости полученных выводов связано с характером использованного корпуса литературы. В него вошли работы о B2B-, IT- и цифровом маркетинге, а также публикации о рынке информационной безопасности. Подобная комбинация дает прочную аналитическую опору для постановки проблемы, но не заменяет эмпирического измерения внутри конкретных компаний. По этой причине предложенные положения корректнее рассматривать как методическую схему для дальнейшей адаптации под масштаб бизнеса, тип ИБ-продукта, длину сделки и зрелость аналитической системы.

Исследовательская лакуна просматривается в четырех направлениях. Во-первых, требуется предметная разработка моделей многокасательной атрибуции для сложных B2B-продуктов безопасности. Во-вторых, назрел переход от оценки отдельных каналов к оценке согласованности маркетинга, пресейла и продаж. В-третьих, слабо разработан вопрос об измерении репутационного капитала в тех случаях, когда он прямо влияет на входение в тендер, пилот или техническую экспертизу. В-четвертых, почти не описаны подходы к разнесению маркетингового эффекта по временным горизонтам, хотя для ИБ-компаний отложенная конверсия выступает типичным сценарием.

Заключение

В ходе исследования установлено, что первая поставленная задача решается через выявление отраслевых причин искажения оценки: высокая концентрация рынка, длинный цикл сделки, множественность лиц, участвующих в решении о покупке, и зависимость выбора от доверия к поставщику делают линейные модели измерения недостаточными.

По второй задаче выяснено, что преобладающие маркетинговые технологии в ИБ-компаниях тяготеют к экспертному контенту, вебинарам, цифровым коммуникациям, кейсам, профессиональному присутствию и иным инструментам, работающим не на мгновенную транзакцию, а на постепенное снижение недоверия и укрепление воспринимаемой ценности предложения. По этой причине их эффект нередко проявляется с временным лагом и слабо фиксируется стандартными digital-показателями.

По третьей задаче обоснована аналитическая рамка, в которой оценка строится на соотношении трех уровней показателей: коммуникационного, поведенческого и коммерческого. Такая схема снижает риск ложных выводов, возникающих при переносе универсальных метрик на рынок информационной безопасности, и дает компании более точное основание для управленческой корректировки маркетинговой политики.

Литература

1. Булатская, П. В. Специфика digital-маркетинга IT-компаний в сфере B2B // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 10. – С. 48–53. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-10-48-53.
2. Володин, С. Д., Власов, Н. Д. Анализ конкуренции и уровня доминирования на рынке информационных технологий в сегменте информационной безопасности // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2023. – № 1. – С. 117–134. – DOI 10.47711/2076-3182-2023-1-117-134.
3. Колос, И. В., Скибенко, Г. Г., Шуева, А. И. Анализ российского рынка информационной безопасности // Вестник Академии права и управления. – 2025. – № 2 (83). – С. 156–162. – DOI 10.47629/2074-9201_2025_2_156_162.
4. Крикунова, О. С. Анализ инструментов интернет-маркетинга на рынке B2B // Вестник науки. – 2025. – Т. 3, № 12 (93). – С. 193–205.

5. Маслова, И. А. Цифровая безопасность в современном мире // Научный результат. Экономические исследования. – 2024. – Т. 10, № 3. – С. 85–93. – DOI 10.18413/2409-1634-2024-10-3-0-8.
6. Мустафина, Г. Г. Инструменты интернет-маркетинга в секторе B2B // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. – 2024. – № 4. – С. 70–79. – DOI 10.18384/2949-5024-2024-4-70-79.
7. Попова, О. И., Горынина, М. А., Агафонова, И. В. Специфика маркетинговой стратегии продвижения IT-компаний на международном рынке // Вестник Челябинского государственного университета. – 2025. – № 11 (505). – С. 101–108. – DOI 10.47475/1994-2796-2025-505-11-101-108.
8. Попова, О. И., Сысоева, Т. Л., Белоусова, А. А. Цифровые коммуникации как инструмент продвижения организации на рынке B2B // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 5 (58). – С. 257–261.
9. Рубанова, М. И., Подопригра, Ю. В. Особенности и возможности маркетинга на рынке B2B: ценностный подход // Вестник Сургутского государственного университета. – 2024. – Т. 12, № 2. – С. 53–61. – DOI 10.35266/2949-3455-2024-2-6.
10. Спиридонова, Г. В., Мрочко, В. Л. Цифровой маркетинг и специфика его применения в B2B-секторе // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2024. – № 1 (41). – С. 93–103. – DOI 10.24151/2409-1073-2024-1-93-103.

Problems of assessing the effectiveness of marketing technologies in information security companies

Asoyan A.A.

State University of Education

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

This article explores methodological and practical challenges that arise when assessing the effectiveness of marketing technologies in information security companies. The relevance of this topic is driven by the growth of the Russian information security market, the increasing complexity of B2B sales, the shift of communications to the digital environment, and the increasing dependence of marketing results on trust, expert reputation, and transaction duration. The scientific novelty of this work lies in its systematization of the problems of assessing marketing effectiveness in an industry where commercial impact is rarely reduced to direct conversion from contact to transaction. The purpose of this study is to identify the limitations that reduce the accuracy of assessing marketing technologies in information security companies and the analytical frameworks that can improve the quality of management conclusions. The methodological framework is based on an analysis of recent scientific publications, a comparative comparison of approaches to B2B, IT, and digital marketing, and a summary of studies on the structure of the Russian information security market. The analytical section reveals industry-specific causes of metric distortions, examines the challenges of attribution, the gap between communication and financial metrics, and the dependence of assessment on demand structure and product maturity. The article's practical utility lies in the possibility of adjusting marketing analytics systems in information security companies.

Keywords: information security, B2B marketing, marketing technologies, performance evaluation, digital promotion, marketing attribution, expert content, corporate client trust, sales funnel, marketing analytics.

References

1. Bulatskaya, P. V. Specifics of Digital Marketing of IT Companies in the B2B Sphere // Economy and Business: Theory and Practice. – 2025. – No. 10. – pp. 48–53. – DOI 10.24412/2411-0450-2025-10-48-53.
2. Volodin, S. D., Vlasov, N. D. Analysis of Competition and the Level of Dominance in the Information Technology Market in the Information Security Segment // Scientific Works: Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences. – 2023. – No. 1. – pp. 117–134. – DOI 10.47711/2076-3182-2023-1-117-134.
3. Kolos, I. V., Skibenko, G. G., Shueva, A. I. Analysis of the Russian Information Security Market // Bulletin of the Academy of Law and Management. – 2025. – No. 2 (83). – Pp. 156–162. – DOI 10.47629/2074-9201_2025_2_156_162.
4. Krikunova, O. S. Analysis of Internet Marketing Tools in the B2B Market // Herald of Science. – 2025. – Vol. 3, No. 12 (93). – Pp. 193–205.
5. Maslova, I. A. Digital Security in the Modern World // Scientific Result. Economic Research. – 2024. – Vol. 10, No. 3. – Pp. 85–93. – DOI 10.18413/2409-1634-2024-10-3-0-8.
6. Mustafina, G. G. Internet Marketing Tools in the B2B Sector // Bulletin of the State University of Education. Series: Economics. – 2024. – No. 4. – Pp. 70–79. – DOI 10.18384/2949-5024-2024-4-70-79.
7. Popova, O. I., Gorynina, M. A., Agafonova, I. V. Specifics of the Marketing Strategy for Promoting an IT Company in the International Market // Bulletin of Chelyabinsk State University. – 2025. – No. 11 (505). – Pp. 101–108. – DOI 10.47475/1994-2796-2025-505-11-101-108.
8. Popova, O. I., Sysoeva, T. L., Belousova, A. A. Digital Communications as a Tool for Promoting an Organization in the B2B Market // Bulletin of the Academy of Knowledge. – 2023. – No. 5 (58). – Pp. 257–261.
9. Rubanova, M. I., Podoprigrora, Yu. V. Features and Opportunities of Marketing in the B2B Market: A Value-Based Approach // Bulletin of Surgut State University. – 2024. – Vol. 12, No. 2. – Pp. 53–61. – DOI 10.35266/2949-3455-2024-2-6.
10. Spiridonova, G. V., Mrochko, V. L. Digital marketing and the specifics of its application in the B2B sector // Economic and social-humanitarian studies. – 2024. – No. 1 (41). – P. 93–103. – DOI 10.24151/2409-1073-2024-1-93-103.

Типология внутреннего предпринимательства: от работы с идеями к трансформационной практике

Батрименко Андрей Валерьевич

аспирант, РУДН, директор центра развития новых продуктов, АНО «Корпоративная сетевая академия», ГК «Ростех,

Каширин Александр Иванович

доктор экономических наук, доцент, заведующий базовым отделом корпорации «Ростек» в РУДН, заместитель председателя научно-технического совета, руководитель центра открытых инноваций корпорации «Ростек»

Авторами статьи разработана концептуальная модель типологии внутреннего предпринимательства как формы стратегического обновления и развития организаций. На основе сформированной системы критериев выделены четыре типа внутреннего предпринимательства: иницирующий, инкубационный, мобилизующий и трансформационный. Каждый тип отражает определенную конфигурацию зрелости предпринимательской активности в компании и требует применения специфических управленческих механизмов и организационных решений. Научная новизна проведенного авторами статьи исследования состоит в интеграции процессных, структурных и стратегических подходов к внутреннему предпринимательству в единую типологическую модель. Практическая значимость работы заключается в возможности методологической верификации типологии и дальнейшем использовании для диагностики зрелости внутренних предпринимательских практик, проектирования инновационной инфраструктуры и принятия стратегических решений о развитии и трансформации бизнеса.

Ключевые слова: внутреннее предпринимательство, корпоративное предпринимательство, инновации, корпоративный венчуринг, стратегическое обновление.

Введение

Локальные инновации в компаниях, инициируемые в ответ на изменения внешней среды, еще недавно воспринимались как достаточное условие развития. Вызовы, с которыми сталкиваются современные организации, показывают, что точечных инноваций недостаточно для обеспечения долгосрочного успеха и устойчивости бизнеса. В этой связи особую значимость приобретает внутреннее предпринимательство как инструмент системной трансформации компаний, затрагивающий работу с инновациями, структуру управления, и корпоративную культуру. Внутреннее предпринимательство, направленное не только на обеспечение потока инициатив, но также системное внедрение и развитие лучших из них, становится неотъемлемым элементом стратегического менеджмента и ключевым фактором формирования организационной динамики, обеспечивающей способность к адаптации, самообновлению и развитию в условиях постоянных изменений внешней среды. В подобном контексте внутреннее предпринимательство целесообразно рассматривать как способ мобилизации человеческого капитала и создания новых направлений бизнеса за счет инициатив сотрудников и организационных механизмов, поддерживающих развитие инноваций и обеспечивающий их внедрение.

Впервые концепцию внутрифирменного предпринимательства описал Гиффорд Пинчот в книге «Intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur» («Интрапренерство: почему не нужно уходить с работы, чтобы стать предпринимателем»).[1] Описанная Пинчотом концепция внутреннего предпринимательства была связана с индивидуальными предпринимательскими инициативами, проявляемыми сотрудниками, однако впоследствии она была интегрирована в более широкую теорию корпоративного предпринимательства.

Сегодня в научной литературе для описания внутреннего предпринимательства используются разные определения и смысловые рамки – от инициативного поведения сотрудников в компании до создания и развития структур корпоративного венчуринга. При этом попытки классификации зачастую охватывают лишь отдельные аспекты явления – процессные, структурные или поведенческие. На практике такой подход приводит к сложностям в диагностике состояния внутреннего предпринимательства в компании и может снижать эффективность применения теоретических концепций и обобщений практического опыта к построению системы управления развитием внутреннего предпринимательства. Существующая многослойность в понимании феномена внутреннего предпринимательства требует создания объединяющей типологии, которая позволила бы системно описывать и сравнивать разные формы внутреннего предпринимательства.

В данной статье приведена разработанная авторами структурная типология внутреннего предпринимательства, позволяющая системно описывать и анализировать различные уровни его проявления в организациях. В качестве объекта исследования авторами определено внутреннее предпринимательство как элемент системы корпоративного развития, предметом выступают структура и формы внутренних предпринимательских практик, рассматриваемые авторами статьи через призму их институционализации, масштаба организационных изменений и стратегической роли.

Подходы к пониманию внутреннего предпринимательства

Авторами статьи для целей типологизации введено разграничение понятий. В рамках данной статьи под интрапренерством понимается поведенческий уровень проявления внутрен-

ного предпринимательства, связанный с деятельностью отдельных сотрудников или команд. Внутреннее предпринимательство рассматривается авторами как совокупность форм и механизмов предпринимательской активности, реализуемых сотрудниками внутри компании, направленных на создание, развитие и масштабирование новых продуктов, направлений бизнеса или организационных решений. Корпоративное предпринимательство в статье используется как более широкое понятие, сочетающее в себе институциональные, стратегические и управленческие аспекты внутренней предпринимательской активности в корпорации. Корпоративный венчуринг в данном контексте трактуется как один из инструментов и организационных механизмов реализации внутреннего предпринимательства, характерный для более зрелых форм его институционализации.

Сложность научного осмысления, в т. ч. создания типологии внутреннего предпринимательства, связана с занимаемой им междисциплинарной позицией на стыке инновационного менеджмента, организационного поведения и стратегического управления. Рассмотрим ключевые теоретические подходы к внутреннему предпринимательству, которые затем станут отправной точкой для формирования критериев структурной типологии.

Упомянутая выше книга Пинчота и последующие исследования, посвященные индивидуальным внутренним предпринимателям, фокусируются на их персональных качествах и особенностях: внутренней мотивации, способности к автономным решениям, склонности к поиску возможностей, готовности брать на себя ответственность за результат. В данном контексте Пинчот продолжил, применительно к корпоративной среде, исследования Шумпетера, рассматривавшего инновационный подход, новаторские способности предпринимателя в качестве четвертого фактора производства, и считавшего предпринимателя личностью, которая берется за изготовление новых благ, поиск и внедрение новых факторов производства, источников сырья, оптимизацию производственных процессов и схемы организации работы, освоение новых рынков сбыта [2]. Поведенческий подход важен для понимания проявлений внутреннего предпринимательства, поскольку инициативное поведение сотрудников зачастую предшествует формированию организационных механизмов поддержки инноваций.

Труды Роберта Бургельмана послужили основой для понимания того, как внутрикорпоративные инициативы проходят путь от идеи до зрелого бизнес-направления. Бургельман, профессор факультета бизнеса Стэнфордского университета, автор работ о создании и реализации стратегических инициатив в корпорациях, выделил два типа стратегического поведения [3]:

- автономное стратегическое поведение – инициативы, инициированные сотрудниками на операционном уровне;
- индуцированное стратегическое поведение – проекты, поддержанные организацией в рамках ее стратегических приоритетов.

В своих работах Бургельман размышляет о процессе перехода автономных инициатив к индуцированным корпоративным проектам, т.е. описывает процессную модель внутреннего предпринимательства, и показывает, что переход от автономной инициативы к стратегически значимому проекту требует институциональной поддержки, соответствующего организационного контекста и работающих механизмов отбора.

В исследованиях Шейкера А. Зара, заведующего кафедрой предпринимательства и профессора стратегии и предпринимательства бизнес-школы Университета Миннесоты, внутреннее предпринимательство рассматривается как функция взаимодействия среды, стратегии и организационной структуры. К ключевым факторам, повышающим предпринимательскую активность компании, он относит динамичность и технологическую насыщенность среды, нацеленность стратегии компании на рост, гибкость организационной структуры и высокую степень развития механизмов внутренней коммуникации. [4] Шей-

кер А. Зара демонстрирует, что корпоративное предпринимательство обеспечивает не только поток инноваций, но и положительный финансовый эффект, благоприятные структурные изменения и способствует развитию организационного обучения. Такой подход к внутреннему предпринимательству можно назвать стратегическим, т.к. он связывает внутреннее предпринимательство с динамичностью среды, стратегией роста и гибкостью организации.

Институциональный подход к пониманию внутреннего предпринимательства иллюстрирует одна из наиболее прикладных структурных классификаций корпоративного предпринимательства, разработанная Робертом Уолкоттом и Майклом Липпицем, авторами книги «Grow from Within: Mastering Corporate Entrepreneurship and Innovation» («Растить изнутри: освоение корпоративного предпринимательства и инноваций»). [5] Уолкотт и Липпиц выделяют 4 типа внутреннего предпринимательства, отражающих степень системности и интеграции инновационной активности в структуру компании.

1. Opportunist (оппортунистический тип) – спонтанная инновационная активность без системы. Для данного типа характерно отсутствие формализованной поддержки внутреннего предпринимательства. Инициативы возникают случайным образом и в большинстве случаев могут не получать развития в силу отсутствия в организации механизмов отбора и масштабирования идей.

2. Enabler (фасилитирующий тип) характеризуется наличием отдельных механизмов поддержки идей. В организациях с таким типом внутреннего предпринимательства руководство может обеспечивать финансирование, доступ к знаниям, инфраструктуру, но не инициировать проекты напрямую. Внутреннее предпринимательство развивается по модели «снизу вверх» при наличии стимулирующей среды.

3. Advocate (адвокатский тип) — внутреннее предпринимательство инициируется на уровне менеджмента. Компания формирует конкретные цели и проекты, иногда – специализированные подразделения, поддерживающие и продвигающие инновации. При этом отсутствует централизованная структура для постоянной реализации таких проектов.

4. Producer (производственный тип) представляет собой наиболее зрелую форму внутреннего предпринимательства, при которой оно интегрировано в корпоративную структуру, выделены венчурные подразделения и бизнес-единицы (например, корпоративный акселератор, корпоративный венчурный фонд), отвечающие за генерацию, отбор и реализацию инноваций. Организация системно работает над развитием предпринимательской культуры и инфраструктуры.

Подобный подход, отражающий институциональные механизмы разработки и масштабирования инноваций в рамках внутреннего предпринимательства, а также их влияние на стратегический фокус развития организации, применен и Джеймсом Торнберри при создании типологии внутреннего предпринимательства, описанной в статье «Корпоративное предпринимательство: противоядие или оксюморон?» [6] Торнберри выделил в качестве форм внутреннего предпринимательства:

- создание корпоративных венчуров, предполагающее формирование новых бизнесов, дочерних компаний или стратегических бизнес-единиц внутри существующей организации, при этом основное внимание уделяется инвестиционной логике, масштабируемости, коммерческой жизнеспособности новых проектов;

– интрапренерство, для которого характерна активность отдельных сотрудников или команд, развивающих новые идеи и инициативы. Интрапренёрство связано с высокой степенью автономии, ответственностью за результат и, как правило, низким уровнем первоначальной ресурсной поддержки, что требует высокой степени настойчивости со стороны инициаторов;

– организационную трансформацию, предполагающую масштабные изменения в организационной структуре, культуре, стратегии и ключевых бизнес-процессах. В отличие от

первых двух форм, в данном случае предпринимательская активность направлена не только на создание новых продуктов или услуг, но и на переосмысление и реконфигурацию существующих продуктов, процессов, что обеспечивает компании долгосрочную устойчивость и адаптивность;

– ломку отраслевых правил, основанную на изменении конкурентного поведения. Данная форма внутреннего предпринимательства предполагает создание нововведений (продукта, услуги, технологии) на основе вовлечения дополнительных ресурсов и предполагает обучение в процессе развития инноваций, ведущее к формированию новых организационных компетенций и потенциалов.

В более поздних исследованиях корпоративное предпринимательство рассматривается через призму динамических способностей и организационной амбидекстрии. В частности, в работах Дэвида Тиса внутренняя предпринимательская активность интерпретируется как один из микрооснований динамических способностей организации, обеспечивающих своевременную реконфигурацию ресурсов и обновление бизнес-модели [7]. Исследования Майкла Ташман и Чарльза О'Райли связывают корпоративное предпринимательство с механизмами организационной амбидекстрии, позволяющими компаниям одновременно осуществлять поиск новых возможностей и эксплуатацию существующих компетенций [8]. Современные работы по корпоративному предпринимательству подчеркивают также роль организационного дизайна и стратегической ориентации в обеспечении устойчивости предпринимательской активности внутри компаний.

Несмотря на значительный вклад в исследование внутреннего предпринимательства, рассмотренные подходы и типологии носят фрагментарный характер. Процессные модели (например, подход Бургельмана) акцентируют внимание на динамике инициатив, но не предполагают структурированной типологии форм их институционализации. Институциональные классификации (модель Уолкотта и Липпица) фокусируются на организационных механизмах поддержки инноваций, однако в меньшей степени учитывают стратегическую роль внутреннего предпринимательства и глубину организационных изменений. Стратегические подходы, описанные в работах Шейкера А. Захры и Джеймса Торнберри, подчеркивают влияние предпринимательской активности на развитие компании, но не направлены на формирование целостной системы критериев, позволяющей диагностировать различные конфигурации внутреннего предпринимательства.

Таким образом, имеющиеся подходы и классификации требуют доработки, дополнения и переосмысления в контексте современных вызовов и целей корпоративной трансформации. Возникает необходимость разработки интегративной типологии, объединяющей процессные, институциональные и стратегические аспекты внутреннего предпринимательства и позволяющей рассматривать его не только как совокупность отдельных практик, но как устойчивые конфигурации управленческих механизмов, организационных изменений и стратегических ориентаций.

Критерии типологизации внутреннего предпринимательства

Приведенные подходы к рассмотрению внутреннего предпринимательства (поведенческий, процессный, стратегический, институциональный) положены авторами статьи в основу формирования системы критериев, позволяющих типологизировать использование предпринимательских практик внутри компаний. Выделенные типы внутреннего предпринимательства формируются на основе доминирующего сочетания трех критериев: степени институционализации предпринимательских практик, масштаба и глубины организационных изменений, а также стратегической роли внутреннего предпринимательства в системе управления компанией.

Следует отметить, что предлагаемая типология внутреннего предпринимательства носит конфигурационный характер и не

рассматривается авторами как жесткая стадийная модель. Выделенные типы отражают устойчивые сочетания ключевых критериев и управленческих практик, которые могут сосуществовать в рамках одной организации, проявляться в различных бизнес-единицах или изменяться под воздействием внутренних и внешних факторов. Таким образом, типология ориентирована не на описание линейной эволюции, а на анализ доминирующих конфигураций внутреннего предпринимательства и условий их формирования.

1. Степень институционализации. Данный критерий отражает степень проявления предпринимательских инициатив и оценивает, насколько механизмы их поддержки и развития встроены в формальные процессы компании и служит для оценки наличия:

- структур поддержки инициативных предложений (лаборатории, акселераторы, венчурные блоки и департаменты);
- формализованных процедур отбора, экспертизы и пилотирования инициатив;
- регламентов процессов, связанных с созданием, развитием и масштабированием инициатив;
- ресурсного обеспечения реализации инициативных проектов.

2. Масштаб и глубина организационных изменений. Данный критерий показывает, насколько предпринимательские инициативы затрагивают:

- локальные процессы (операционный уровень);
- продуктовые направления (корпоративный уровень);
- стратегический уровень и бизнес-модель (уровень компании в целом).

3. Стратегическая роль внутреннего предпринимательства. Данный критерий фиксирует, какую функцию внутреннее предпринимательство выполняет в корпоративной системе управления:

- поддержание инновационности;
- развитие новых продуктов и направлений;
- трансформация бизнес-модели.

При этом инициативное поведение сотрудников, рассматриваемое в рамках поведенческого подхода к корпоративному предпринимательству, не выделено авторами в отдельный критерий, так как оно является необходимым условием существования и развития корпоративного предпринимательства, в любых его проявлениях и на любом этапе его развития.

Выбор указанных критериев обусловлен стремлением связать микроуровень внутрифирменной предпринимательской активности, то есть инициативы сотрудников, с мезо- и макроуровнем организационного развития. Степень институционализации отражает формальную закреплённость предпринимательских практик, масштаб организационных изменений – глубину их воздействия на структуру и процессы компании, а стратегическая роль внутреннего предпринимательства – его вклад в долгосрочное развитие и обновление бизнеса. В совокупности данные критерии позволяют анализировать внутреннее предпринимательство как элемент системы стратегического управления, а не исключительно как инновационную или культурную практику.

В предлагаемой модели каждый тип внутреннего предпринимательства определяется уникальной конфигурацией значений по трем ключевым критериям. Изменение одного из критериев при сохранении остальных может приводить к формированию иной конфигурации, что подчеркивает системный характер типологии. Таким образом, типы внутреннего предпринимательства различаются не по одному доминирующему признаку, а по совокупности институциональных, организационных и стратегических параметров, в совокупности образующих целостную управленческую логику.

При формировании типологии внутреннего предпринимательства, помимо приведенных критериев, учтены этапы эволюции применения предпринимательских практик внутри ком-

паний, от этапа точечного формирования инновационных предложений до уровня, на котором происходит институциональное закрепление предпринимательских практик в качестве неотъемлемого элемента всех аспектов жизни организации и становление предпринимательства в качестве сквозного принципа развития.

Типология внутреннего предпринимательства

1. Иницилирующее внутреннее предпринимательство.

Данный тип внутреннего предпринимательства отражает начальный уровень предпринимательской активности, проявляющейся в формате разрозненных индивидуальных (реже – групповых) инициатив сотрудников, и соответствует автономному стратегическому поведению, описанному Бургельманом.

Для иницилирующего внутреннего предпринимательства характерны:

- минимальная институционализация или ее отсутствие, отсутствие формализованных процессов генерации, отбора и развития идей, понятной системы ресурсного обеспечения поддержки инициатив;
- отсутствие организационных изменений – первые точечные инициативы обычно затрагивают операционный уровень;
- поддержка инноваций и развитие культуры, приветствующей креативность и способствующей минимизации страха неудач у сотрудников.

Фокус иницилирующего внутреннего предпринимательства – эксперименты с низкими затратами и быстрым циклом проектов. Инициативы при таком типе внутреннего предпринимательства обычно поддерживаются руководителями, но данная поддержка носит несистемный характер. Иницилирующее внутреннее предпринимательство может служить основой для развития формализованных механизмов поиска и отбора инициатив сотрудников.

2. Инкубационное внутреннее предпринимательство.

Данный тип внутреннего предпринимательства характеризуется наличием созданной организацией возможности (в части среды, ресурсов, инфраструктуры) системной проверки и доработки выдвинутых идей в контролируемой и поддерживающей среде. Организация выполняет роль катализатора развития инициатив и стремится к минимизации рисков их внедрения за счет организации процесса поэтапной проработки гипотез, создания прототипов и получения обратной связи от внутренних и внешних пользователей, экспертной поддержки.

Для инкубационного внутреннего предпринимательства характерны:

- наличие механизмов оценки, поддержки и систематизации ранних стадий инноваций (программы генерации идей, корпоративные акселераторы, центры пилотирования);
- наличие потенциала воздействия на корпоративный уровень;
- появление потока структурированных инициатив и масштабируемых решений, обладающих потенциалом влияния на стратегию развития бизнеса.

Инкубационный тип внутреннего предпринимательства может служить переходом от выдвижения сотрудниками разрозненных инициатив и предложений к частичной институционализации. Одним из признаков инкубационного внутреннего предпринимательства также является определение организацией критериев для выхода инициатив из инкубации – ими могут стать достижение конкретных результатов по ключевым показателям эффективности, подтверждение интереса со стороны бизнеса или клиентов, подтверждение потенциала масштабирования и др.

3. Мобилизирующее внутреннее предпринимательство.

Данный тип внутреннего предпринимательства фактически объединяет автономное и индуцированное стратегическое поведение, выделенные Робертом Бургельманом – наряду с инициативами сотрудников на операционном уровне организация развивает проекты, отвечающие ее стратегическим приоритетам.

Для мобилизирующего внутреннего предпринимательства характерны:

- высокая степень институционализации, обеспечивающей поддержку масштабируемых решений и интеграцию инноваций в деятельность компании;
- переход от ранних инициатив к развитию масштабируемых продуктов, формирование кросс-функциональных продуктовых команд, появление новых проектных направлений;
- развитие новых направлений деятельности, рост диверсификации бизнеса, внедрение механизмов управления инновационным портфелем компании.

При мобилизирующем типе внутреннего предпринимательства компании создают новые корпоративные продукты и стремятся обеспечить тиражируемость успешных практик, т.е. происходит переход от экспериментов к масштабированию результатов.

4. Трансформационное внутреннее предпринимательство.

Предпринимательская активность становится элементом стратегического управления и основой развития новых направлений бизнеса. Происходят глубинные изменения в структуре управления, корпоративной культуре, стратегических ориентирах, процессах принятия решений и способах создания организацией ценности.

Для трансформационного внутреннего предпринимательства характерны:

- эффективная обширная инфраструктура (в т.ч. корпоративные венчурные фонды), обеспечивающая поддержку развития инициатив в продуктовые вертикали, экосистемы и направления бизнеса;
- организационная трансформация и изменение корпоративной культуры;
- перераспределение стратегических инвестиций в пользу предпринимательских проектов, формирование экосистемных моделей бизнеса.

В такой модели внутреннее предпринимательство становится инструментом долгосрочного роста и развития бизнеса.

Принципиальное различие между мобилизирующим и трансформационным типами внутреннего предпринимательства заключается в масштабе стратегической реконфигурации. В рамках мобилизирующего типа развитие новых продуктов и направлений осуществляется преимущественно в пределах доминирующей логики бизнеса и существующей модели создания ценности. Трансформационный тип внутреннего предпринимательства предполагает пересборку самой логики создания ценности, изменение конфигурации ключевых ресурсов и компетенций, а также возможную смену бизнес-модели и позиционирования компании. Иными словами, мобилизирующее внутреннее предпринимательство усиливает стратегию, в то время как трансформационное внутреннее предпринимательство способно стратегию трансформировать и определять.

Таким образом, согласно разработанной типологии, каждый тип внутреннего предпринимательства отражает устойчивую конфигурацию критериев, при которой один или несколько из них приобретают определяющее значение (табл. 1):

- иницилирующее внутреннее предпринимательство характеризуется низкой степенью институционализации, локальным масштабом организационных изменений и вспомогательной стратегической ролью, ориентированной преимущественно на поддержание инновационной активности;
- инкубационное внутреннее предпринимательство характеризуется средней степенью институционализации, потенциалом воздействия на корпоративный уровень и ориентацией на формирование портфеля перспективных инициатив;
- мобилизирующее внутреннее предпринимательство характеризуется высокой степенью институционализации, потенциалом влияния на развитие существующих или создание новых бизнес-направлений, ориентацией на рост и диверсификацию бизнеса;

– трансформационному внутреннему предпринимательству свойственна системная институционализация, при таком типе внутреннее предпринимательство способно воздействовать на бизнес-модель и экосистему и ориентировано стратегическое обновление.

Таблица 1
Конфигурация критериев типологии внутреннего предпринимательства

Тип внутреннего предпринимательства	Степень институционализации	Масштаб изменений	Стратегическая роль	Доминирующая управленческая логика
Иницилирующее	Низкая или отсутствует	Операционный	Поддержание инновационности	Поддержка инициатив и экспериментов
Инкубационное	Частичная институционализация	Корпоративный (потенциал)	Развитие перспективных инициатив	Отбор и валидация инициатив, снижение рисков
Мобилизующее	Высокая	Продуктовый	Рост и диверсификация	Масштабирование и интеграция
Трансформационное	Системная институционализация	Бизнес-модель, экосистема	Стратегическое обновление	Реконфигурация бизнес-модели

Важно отметить, что разработанная типология, несмотря на связь с логикой эволюции внутреннего предпринимательства в организации, не предполагает единственно возможной траектории его развития и последовательного перемещения от типа к типу. Развитие внутреннего предпринимательства в каждой конкретной компании далеко не всегда носит линейный характер, например:

- локальные инициативы могут возникать даже в условиях развитых венчурных структур;
- наличие работающего акселератора не гарантирует переход к мобилизующему внутреннему предпринимательству, т.е. к появлению инициатив, отвечающих стратегическим приоритетам компании;
- трансформационные инициативы могут развиваться в отдельных бизнес-единицах при слабой инновационной активности в других.

Кроме того, компании могут функционировать в комбинации типов внутреннего предпринимательства, без доминирования одного из них. В то же время, разработанная типология задает систему координат, позволяющую анализировать и оценивать состояние внутреннего предпринимательства, в том числе с целью выбора оптимальных управленческих механизмов и мер поддержки его развития.

Управленческие механизмы развития внутреннего предпринимательства

Развитие внутреннего предпринимательства требует применения согласованной системы управленческих инструментов, основанной на принципе институциональной адекватности, означающем, что проводимые организационные изменения должны соответствовать типу внутреннего предпринимательства. Например, без наличия отлаженного процесса и инфраструктуры инкубации инициатив создание венчурного фонда в организации не принесет той пользы, какую может принести такая мера при соответствующем уровне развития организационных процессов и институциональной среды.

Для иницилирующего типа ключевыми инструментами развития внутреннего предпринимательства выступают культурные и поведенческие механизмы, стимулирующие сотрудников генерировать идеи. Появлению большого количества локальных идей, развитию у сотрудников предпринимательских компетенций и формированию предпринимательской культуры будут способствовать публичное признание инициатив, включение сотрудников в рабочие группы по обсуждению предложений, введение упрощенных процедур тестирования гипотез в рамках проработки идей, предоставление доступа к данным или

сервисам, выделение рабочего времени сотрудников для работы с идеями.

На уровне инкубационного внутреннего предпринимательства развитию процесса отбора и институционализации начальных этапов инновационного цикла будет способствовать внедрение формальных механизмов отбора и поддержки инициатив путем создания программ генерации идей и внутренних акселераторов, лабораторий и центров пилотирования, а также развитие практик экспертной оценки и поддержки проектов, выделение финансирования на эксперименты и исследования.

Ключевыми задачами организации с мобилизующим типом внутреннего предпринимательства являются создание повышающих скорости и качества масштабирования идей в полноценные корпоративные продукты, а также формирование устойчивой инновационной инфраструктуры. Инструментами для наиболее эффективного выполнения указанной задачи могут стать выделение автономных команд, несущих ответственность за продукт, внедрение единой системы критериев оценки потенциала масштабирования проектов, метрик зрелости, создание баз знаний и распространение практики обмена опытом между подразделениями и командами, непосредственное участие топ-менеджмента в принятии решений о масштабировании (организационно – создание комиссий, комитетов).

Трансформационный тип внутреннего предпринимательства означает, что внутреннее предпринимательство становится механизмом стратегического развития и формирования новых бизнес-моделей компании. Инструментами решения данных задач выступает корпоративный венчуринг, создание автономных бизнес-единиц с фокусом на развитии новых рынков, инвестиции в долгосрочные предпринимательские проекты, не связанные с основной деятельностью, трансформация корпоративной культуры и организационной структуры компании для обеспечения перехода к гибридным или платформенным моделям управления, развитию экосистемного мышления.

Стоит отметить, что трансформационный тип не рассматривается авторами как безусловный ориентир для любой компании, в которой ведется работа с внутренним предпринимательством. В ряде случаев трансформационное внутреннее предпринимательство может быть избыточным и снижать эффективность бизнеса. Например, в компаниях, принадлежащих к стабильной отрасли, масштабная трансформация может увеличивать управленческие издержки и смещать фокус с операционной эффективности при отсутствии стратегического запроса. Трансформационный тип оптимален в условиях высокой стратегической неопределенности и необходимости смены бизнес-модели, но может быть неоправданным при стабильности, ресурсных ограничениях и низкой организационной готовности.

Заключение

Разработанная авторами типология содержит потенциал для оценки состояния внутреннего предпринимательства в компаниях и формирования логических ориентиров для развития инфраструктуры инноваций. Типология позволяет проследить эволюцию идей – от разрозненных инициатив отдельных сотрудников до их превращения в системные преобразования, способные изменить стратегическое направление и структуру компании, но, при этом, допускает возможность одновременного существования и взаимопереходов типов внутреннего предпринимательства, что отвечает высокому уровню динамики корпоративной среды.

Предложенная типология может эффективно использоваться в качестве методологического и прикладного инструмента формирования индивидуализированных стратегий развития внутреннего предпринимательства в компаниях. Она может быть использована для проведения как качественного, так и количественного анализа внутренней предпринимательской активности, ее элементы могут использоваться в проектировании систем управления инновациями, построении корпоративной архитектуры, ориентированной на поддержку предпринима-

тельства, и разработке программ подготовки внутренних предпринимателей. Кроме того, типология может служить основой для разработки метрик и индикаторов эффективности внутреннего предпринимательства, оценки вклада предпринимательских инициатив в достижение стратегических целей компании.

В теоретическом плане рассмотренная в статье типология соотносится с ключевыми концепциями стратегического менеджмента. Иницилирующее внутреннее предпринимательство соответствует микроуровню стратегического поиска (exploration), связанному с инициативным поведением сотрудников и экспериментированием. Инкубационный и мобилизующий типы отражают механизмы организационной амбидекстрии, обеспечивающие баланс между поиском новых возможностей и эксплуатацией существующих компетенций. Трансформационное внутреннее предпринимательство, в свою очередь, может рассматриваться как форма реализации динамических способностей высшего порядка, обеспечивающих обновление бизнес-модели, перераспределение стратегических ресурсов и формирование новых источников долгосрочного конкурентного преимущества. Таким образом, внутренняя предпринимательская активность интерпретируется не только как источник инноваций, но и как структурный элемент стратегической адаптивности компании.

Направлениями работы по развитию приведенной типологии могут стать ее эмпирическая верификация, разработка системы количественных и качественных индикаторов, позволяющих оценивать эффективность и зрелость каждого типа внутреннего предпринимательства, а также исследование факторов, способствующих переходу от одного типа внутреннего предпринимательства к другому.

Литература

1. Pinchot G. Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. HarperCollins. 1986. 400 p.
2. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Москва: Прогресс. 1982. 455 с.
3. Burgelman, R.A. A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm // Administrative Science Quarterly. 1983. №28(2). P. 223–244.
4. Zahra, S.A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: an exploratory study // Journal of Business Venturing. 1991. №6(4). P. 259–285.
5. Wolcott, R.C., & Lippitz, M.J. The four models of corporate entrepreneurship // MIT Sloan Management Review. 2007. №49(1). P. 75–82.
6. Thornberry, N.E. Corporate entrepreneurship: Antidote or oxymoron? // European Management Journal. 2001. №19(5). P. 526–533.
7. Teece D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal.
8. O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present and future. Academy of Management Perspectives.

Typology of intrapreneurship: from idea management to transformational practice

Batrimenko A.V., Kashirin A.I.

RUDN, ANO «Corporate Network Academy», Rostec corporation

The authors develop a conceptual model of an intrapreneurship typology as a form of strategic renewal and organizational development. Based on a system of defined criteria, four types of intrapreneurship are identified: initiating, incubation-based, mobilizing, and transformational. Each type reflects a specific configuration of intrapreneurial maturity within a company and requires the application of distinct managerial mechanisms and organizational solutions. The scientific contribution of the study lies in the integration of processual, structural, and strategic approaches to intrapreneurship into a unified typological model. The practical significance of the research is associated with the potential methodological verification of the proposed typology and its further use for diagnosing the maturity of intrapreneurial practices, designing innovation infrastructure, and supporting strategic decision-making related to business development and transformation.

Keywords: internal entrepreneurship, corporate entrepreneurship, innovation, corporate venture, strategic renewal.

References

1. Pinchot, G. "Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur." HarperCollins, 1986, 400 p.
2. Schumpeter, J.A. "The Theory of Economic Development." Moscow: Progress, 1982, 455 p.
3. Burgelman, R.A. "A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm." Administrative Science Quarterly, 1983, no. 28(2), pp. 223–244.
4. Zahra, S.A. "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study." Journal of Business Venturing, 1991, no. 6(4), pp. 259–285.
5. Wolcott, R.C., & Lippitz, M.J. The four models of corporate entrepreneurship // MIT Sloan Management Review. 2007. No. 49(1). R. 75–82.
6. Thornberry, N.E. Corporate entrepreneurship: Antidote or oxymoron? // European Management Journal. 2001. No. 19(5). R. 526–533.
7. Teece D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal.
8. O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present and future. Academy of Management Perspectives.

Зарубежный опыт прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли

Бессарабов Владислав Олегович

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой информационных систем и технологий управления, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского, bessarabov93@gmail.com,

Пундик Михаил Александрович

кандидат технических наук, доцент, заведующий кафедрой естествознания и безопасности жизнедеятельности, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского, mihailpundik93@mail.ru

В статье исследован опыт зарубежных стран по прогнозированию бизнес-процессов предприятий торговли, с особым вниманием к странам БРИКС. Рассматривается внутренняя торговля как ключевой элемент экономической активности, определяющийся внутренними и внешними факторами страны, а именно доходами населения, налогообложением, технологическими изменениями и демографическими сдвигами. Проведен анализ современных методов прогнозирования, включая традиционные статистические модели и инновационные технологии в виде машинного обучения и геоинформационных систем.

Ключевые слова: прогнозирование бизнес-процессов, предприятие торговли, сезонность, цифровизация, экономическая интеграция.

Современные трансформационные условия внутреннего товарооборота представляют собой сложный феномен, включающий множество сфер деятельности, такие как: экономика, политика, социальная сфера и другие аспекты.

Внутренний товарооборот – это объем сделок купли-продаж товаров и услуг, который осуществляется между резидентами одной страны, объем которых определяется суммой розничных и оптовых продаж, включая данные продаж продукции промышленного назначения, сельскохозяйственной продукции, недвижимости и других товаров народного потребления [1].

В целом мировой уровень внутренней торговли характеризуется ежегодным приростом в диапазоне варьирования 2-4% [2], поддерживая рост доходов населения, увеличивая доступность кредитных ресурсов и активной государственной поддержкой. Однако следует отметить, что в разрезе секторов составляющих товарооборот наблюдаются амплитудные колебания такие как высокие значения в секторе сельскохозяйственной промышленности и строительства, и спад легкой промышленности, услугах общественного питания, что обосновывается изменениями вкусов потребителей, появлением новых технологий и общим экономическим положением.

На сегодняшний момент, внутренний товарооборот внутри стран БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай и Южная Африка) привлекает повышенное внимание ученых и политиков за счет роли этих стран на мировой арене и их экономическом потенциале и вкладе в мировую экономику. Так, внутренний товарооборот Китая увеличился более чем в 10 раз за последние 20 лет, внутренний товарооборот Индии вырос в 5 раз, внутренний товарооборот Бразилии - в 3 раза, внутренний товарооборот России - в 2 раза, а внутренний товарооборот Южной Африки - в полтора раза [3]. Причинами стремительного роста является повышение уровня жизни населения, экономическая интеграция и технический прогресс.

Однако, следует обратить внимание что с наступлением пандемии COVID-19 и последующими кризисами 2020-х годов ситуация изменилась и значительно замедлила темпы роста. Локдауны, закрытие границ, сбои в цепочках поставок и падение потребительского спроса оказали негативное влияние на внутренний товарооборот, в результате чего объем торговли внутри стран БРИКС сократился. Наибольшее падение наблюдалось в Китае и Индии, где прирост внутреннего товарооборота снизился на 10–15%, Бразилии и России сокращения оказались менее ощутимы, составляя около 5–7%.

Рассмотрим данные торговли Китая, полученные с помощью исследования Национальных данных Национального статистического бюро Китая за 2016 по 2025 гг. [4].

Анализируя данные предприятий торговли Китайской Народной Республики, в первую очередь следует отметить положительную динамику роста и развития сферы внутренней торговли, особенно в промежутке с 2019 по 2021 год, что составило 16%. Постоянный рост спроса обосновывается увеличением покупательской активности населения и восстановлением экономики после прошедших кризисов.

Благоприятная тенденция роста наблюдается и при создании новых корпоративных предприятий оптовой и розничной торговли, где наиболее стремительным промежутком выступает период с 2020 по 2021 год. Данный стремительный рост обусловлен активизацией малого и среднего предпринимательства, за счет активных государственных программ и развитием интернет-коммерции.

Исследуемые данные [4] можно интерпретировать в графической зависимости, для более детального анализа (рис. 1).

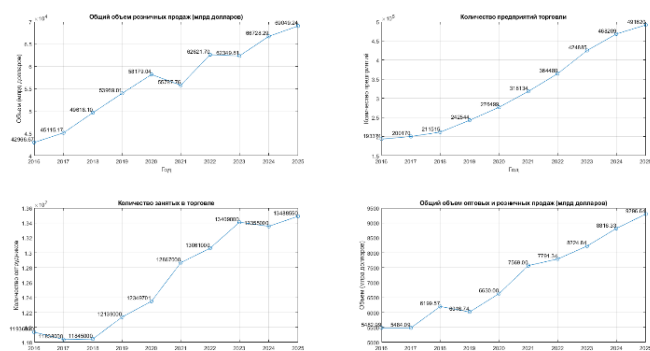


Рисунок 1 - Данные оптовой и розничной торговли Китайской Народной Республики с 2016 по 2025 гг.

Создание новых корпоративных предприятий способствовало увеличению уровня занятости в сфере торговли, а общий объем оптовых и розничных продаж демонстрировал не только постоянное увеличение спроса, но и пиковый период интенсивного роста в 2020-2021 году на 5%.

В тоже время следует выделить ключевые тенденции и факторы влияния, а именно восстановление экономики после пандемии COVID-19 и активная государственная поддержка предпринимательству стала основным фактором роста предприятий торговли, а рост потребительского спроса и активное распространение электронных платежей ускорило расширение торговых сетей и способствовало повышению эффективности поставок.

Другими словами, рассматривая опыт прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли Китая реализуется, в первую очередь с применением пространственного компонента, анализирующего плотности населения и населенных потоков. Предприятия торговли крупных мегаполисов, таких как Ханчжоу, Пекин, Гуанчжоу и Шанхай внедряют геоинформационные системы (GIS) для определения логистических центров и транспортных маршрутов (рис. 2).

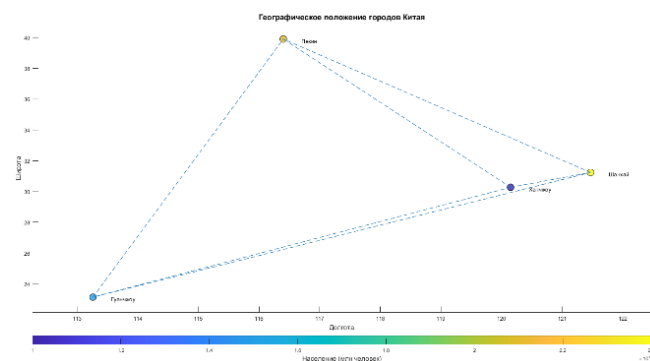


Рисунок 2 – Графическое положение городов Китая

Представленные технологии позволяют учитывать не только географическое положение населенных пунктов, но и плотность проживающего населения, что является также ключевым фактором прогнозирования.

Дальнейшее применение математического аппарата, на основе уравнения Хаверсина [5], определяет массив данных расстояния торговых маршрутов и интерпретируется как:

$$distance(A, B) = 2R \cdot$$

$$\arcsin\left(\sqrt{\sin^2\left(\frac{\Delta\varphi}{2}\right) + \cos(\varphi_A) \cos(\varphi_B) \sin^2\left(\frac{\Delta\gamma}{2}\right)}\right) \quad (1)$$

В свою очередь, определение векторной направленности транспортной нагрузки как на отдельные города, так и на их совокупность определяют оптимальное местонахождение логистических центров (рис. 3).

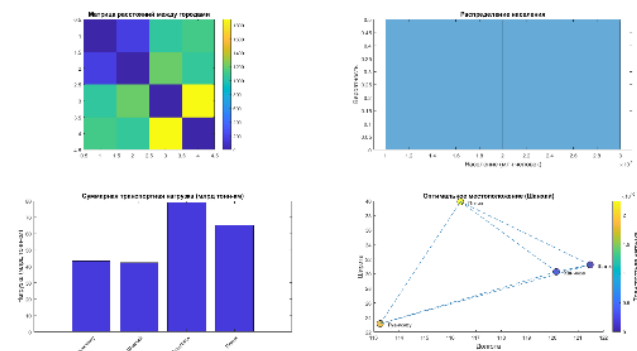


Рисунок 3 – Результаты моделирования оптимального местонахождения логистического центра в Китае

Таким образом полученные сведения в виде картограммы городов, матрицы расстояния и диаграммы населения определяют, что общий объем перевозимых грузов на пройденное расстояние составит 2.10×10^{11} тонн-км, а Шанхай является наиболее оптимальным центром расположения логистического центра.

Зарубежный опыт прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли охватывает стремительно развивающийся Индийский рынок, который, в данный момент времени, формирует структурные изменения, в частности связанные с растущим доминированием фиджитал-коммерции и интеграции цифровых каналов предприятий торговли.

Объем розничной торговли Индии составляет 1060,55 млрд долларов США в 2025 году, а прогнозируемый рост рынка, в период с 2026 по 2035 год определен в среднем 11,40% в год [6].

Розничные продажи в Индии увеличились на 10 % в декабре 2025 года, по сравнению с предыдущим месяцем, а в годовом исчислении рост объема розничных продаж составляет 2,86% за период с 2020 года по 2025 год, тем самым достигает исторического максимума, показатель которого определен в мае 2022 года [7].

Деятельность оптовой торговли в Индии характеризуется капитализацией крупнейших отраслевых компаний, рост которых формирует уровень активности и вовлеченности малого и среднего бизнеса. Крупнейшие предприятия оптовой торговли Индии демонстрируют стабильный рост разведенной прибыли на акцию и дивидендную доходность, что в конечном итоге определяет их рост капитализации [8].

Капитализация оптовых предприятий торговли Индии является важным индикатором, определяющим доминирующего игрока на рынке, его размер и стоимость компании. Характерная особенность оптового рынка заключается в формировании построения бизнес-процессов предприятий торговли вокруг доминирующего игрока Adani Enterprises Limited. В таком случае применение методов прогнозирования бизнес-процессов формируется на основе количественных и качественных показателей, к которым следует отнести расчет средних значений за определенный период, экспоненциальное сглаживание, метод Хольта-Винтерса и метод Дельфи [9].

Представленные методы прогнозирования минимизируют влияние статуса и группового мышления потребителя, тем самым формируя модель ожидания потребителя вне зависимости от статуса и специфики предприятия торговли.

Рассматриваемый показатель «Цена/прибыль» отражает ожидание инвесторов относительно будущей прибыльности предприятия торговли, именно низкое значение данного показателя характеризует недооцененность. В представленной выборке наблюдается приемлемый уровень «цена/прибыль» предприятия торговли Adani Enterprises Limited, однако Sharda Cropchem Ltd, за счет вышеизложенных методов прогнозирования бизнес-процессов показывает свою потенциальную недооцененность, о чем свидетельствует и аномальный показатель роста разведенной прибыли на акцию 131,62%.

В целом оптовая торговля Индии демонстрирует разнообразие финансовых стратегий предприятий торговли, однако методы прогнозирования бизнес-процессов формируются за счет поведения лидера рынка и специфики частной деятельности. Наиболее эффективными методами прогнозирования бизнес-процессов предприятий оптовой торговли Индии оказываются комбинации традиционных статистических методов, таких как регрессионный анализ, и ARIMA моделирование [10].

Рассматривая вопрос прогнозирования бизнес-процессов предприятий розничной торговли Индии, следует в первую очередь отметить специфику рынка, оказывающую существенное влияние на методы прогнозирования (рис. 4). В первую очередь при выборе методом прогнозирования необходимо рассматривать доминирование крупных игроков и инвестиционных ожиданий, а также рост фиджитал-коммерции. Однако ключевой особенностью является сезонность и культурные особенности исследуемого региона, где в периоде октябрь-декабрь, наблюдается значительный рост потребительской деятельности и игнорирование данного сезонного компонента в методологических основах прогнозирования недопустима.

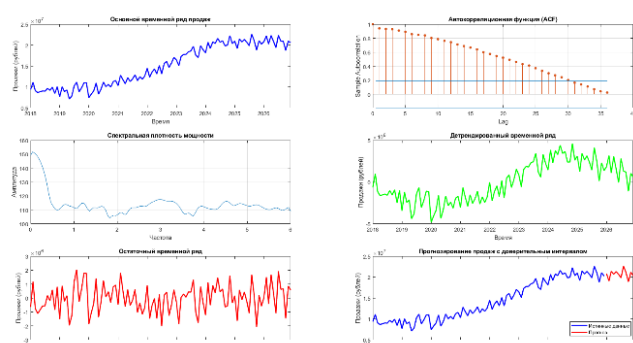


Рисунок 4 – Реализация методов прогнозирования бизнес-процессов предприятий розничной торговли Индии

В целом уровень розничной торговли Индии характеризуется положительной динамикой темпа роста (рис. 5).

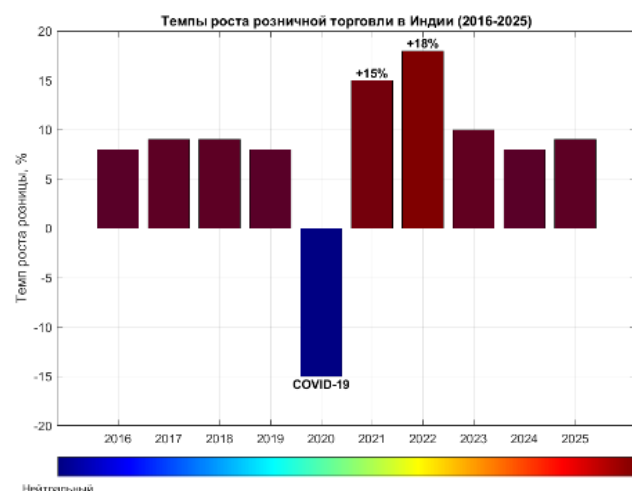


Рисунок 5 – Темп роста розничной торговли в Индии за период с 2016 по 2025 год

Представленная визуализация свидетельствует о стабильном уровне роста в период с 2016 по 2019 год. Пандемия COVID-19 внесла значительный вклад в спад темпов роста розничной торговли, однако благодаря правительственным подлкам уже 2021 году темп роста превысил прошлогодние показатели, а в 2022 году достиг рекордной отметки в 18%. Снижение темпа роста в 2023 обусловлено повышением процентной ставки и замедлением роста глобальной экономики, что в

целом не снижает положительной динамики и демонстрирует дальнейшие стабильные показатели.

Еще одним наиболее успешным представителем внутренней торговли с населением более 210 миллионов человек, в Латинской Америке является Бразилия. Внутренняя торговля Бразилии определена тремя сегментами, такими как, розничная торговля (супермаркеты и онлайн-магазины), оптовая торговля (распределительные центры и дистрибьюторы) и смешанный сегмент (фиджитал-коммерция).

Особенностью внутреннего бразильского рынка является не только значительная территориальная протяженность, но и региональные различия, которые оказывают значительный вклад в формирование потребления, культурных традиций и покупательской способности населения [11].

Прогнозирование бизнес-процессов предприятий торговли основывается на факторной модели влияния, где ключевыми факторами выступают: демографический и социальный, экономический, политический [12]. Демографический и социальный фактор учитывает значительную возрастную и этническую разнородность населения страны, определяя приоритетность направления развития торговых площадок в сферах онлайн-продаж и традиционных магазинов. В тоже время урбанизация оказывает сильнейшее воздействие на рассматриваемый фактор и обусловлено более плотным населением в регионах Сан-Паулу и Рио-де-Жанейро тем самым создавая более сосредоточенную региональную торговую активность.

Экономический фактор характеризуется значительными экономическими колебаниями, связанными с ростом цен на сырьевые товары, инфляцией и валютными курсами, которым характерным временным этапом является пандемия COVID-19 и экономический кризис 2015-2016 года.

Политическая нестабильность и частые изменения в налоговом законодательстве формируют политический фактор, который направлен на поддержку предприятий торговли и стимулирование потребительского спроса.

Сформированная факторная модель прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли Бразилии представляет уникальную архитектуру многоуровневых взаимосвязей, которая проходит не только классические методы статистической обработки (экспонентное сглаживание или авторегрессионная модель), но и современные методы машинного обучения.

Отдельное внимание следует уделить методом современного прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли в Бразилии, а именно внедрению искусственных нейронных сетей (ANN). Искусственные нейронные сети на основе архитектуры (Deep Learning) наиболее применимы при прогнозировании спроса на товары широкого потребления, за счет добавления подфакторов в виде погодных условий, рекламных компаний и акций (рис. 6).

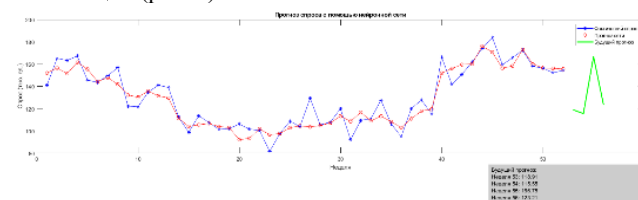


Рисунок 6 – Результаты прогнозирования розничной торговли Бразилии методом нейронных сетей ANN

Кроме того, Бразилия успешно реализует в прогнозировании внутреннего товарооборота применение методов деревьев решений и ансамблевые методы [13]. Данные методы демонстрируют высокую эффективность при прогнозировании сложных бизнес-процессов, таких как управление запасами (рис. 7), ценообразование и маркетинговые стратегии [14; 15]. Следует отметить, что данные методы также находят свое отображение в формировании логистических маршрутов и цепей дистрибуторской сети, тем самым минимизируя издержки и оптимизируя процесс доставки товара.

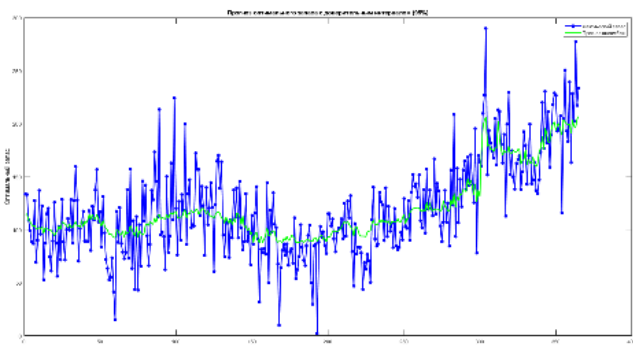


Рисунок 7 – Результаты прогнозирования оптимального запаса предприятия оптовой торговли Бразилии ансамблевым методом

Представленные методы прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли успешно применяются на практике, так торговый представитель бытовой техники «Magazine Luiza» за счет внедрения метода прогнозирования на основе сетей ANN повысил точность прогнозируемых данных до 25% тем самым сократив излишнее запасы и повысив удовлетворенность клиентов.

Внедрение геопрогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли сократило время обслуживание клиентов на 30% и увеличило товарооборот для сети аптек «Drogaria Sao Paulo».

Лидер интернет-магазинов после внедрения ансамблевого метода увеличил конверсию на 12% и сократил возвраты товаров на 10% за счет анализа поведения пользователей в режиме реального времени.

В целом зарубежный опыт прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли демонстрирует многообразие подходов и методов, которые адаптированы к различным экономическим, социальным и политическим условиям. Проведенное исследование в области прогнозирования бизнес-процессов зарубежных стран демонстрирует эффективный пример реализации комбинированной взаимосвязи традиционных методов и современных технологий, тем самым повышая эффективность и устойчивость экономического развития предприятий торговли.

Следует отметить, что каждый из рассмотренных рынков обладает уникальными особенностями, которые требуют индивидуального подхода к прогнозированию, а опыт внедрения требует глубокой локализации методов, учета специфики не только региона, но и рынка, адаптирующегося к постоянно меняющимся условиям (о чем, на примере цифровизации речь шла в [16; 17]).

Подчеркивая важную особенность зарубежного опыта, необходимо отметить ключевую особенность именно принципов прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли, к которым относится адаптация к сезонности, управление рисками и цифровизация. Принцип сезонности должен учитывать культурные и климатические особенности исследуемого региона, управление рисками требуют регулярного стресс-тестирования и мониторинга внешних факторов, а цифровизация внедрения искусственного интеллекта и омниканальной торговли.

Именно сформулированные принципы прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли позволяют повысить конкурентоспособность и лояльность клиентов тем самым создавая успешный фундамент в области принятия решений в условиях глобальной конкуренции и динамически меняющегося рынка.

Литература

1. Багомедов, С. Г. Управление товарооборотом торговой фирмы / С. Г. Багомедов, С. Т. Мурсалов, Р. А. Ярахмедов // ТДР. – 2006. – № 11-1. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-tovarooborotom-torgovoy-firmy> (дата обращения: 02.04.2026).

2. Хижный, Э. К. Краткосрочная и долгосрочная перспектива политики занятости в промышленно развитых странах / Э. К. Хижный // АПЕ. – 2002. – № 3. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kratkosrochnaya-i-dolgosrochnaya-perspektiva-politiki-zanyatosti-v-promyshlenno-razvityh-stranah> (дата обращения: 02.04.2026).

3. Борисова, О. А. Трансформация экономических отношений России со странами БРИКС / О. А. Борисова // Геоэкономика энергетики. – 2025. – № 4. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-ekonomicheskikh-otnosheniy-rossii-so-stranami-briks> (дата обращения: 02.04.2026).

4. National Bureau of Statistics of China. – Режим доступа: <https://www.stats.gov.cn/english/> (дата обращения: 02.04.2026).

5. Яскеляйнен, С. Д. Система детектирования отклонений и корректировки маршрута / С. Д. Яскеляйнен, Г. Э. Рего, Е. М. Волкова [и др.] // ИВД. – 2025. – № 3 (123). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-detektirovaniya-otkloneniy-i-korrektirovki-marshruta> (дата обращения: 02.04.2026).

6. Кумар, М. Будущий рынок электронной коммерции (E-Commerce) в Индии / М. Кумар // Интерактивная наука. – 2022. – № 7 (72). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/buduschiy-rynok-elektronnoy-kommertsii-e-commerce-v-indii> (дата обращения: 02.04.2026).

7. Малюженко, Е. В. Экономика Индии на современном этапе / Е. В. Малюженко, В. А. Дмитриевская // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2016. – № 12. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-indii-na-sovremennom-etape> (дата обращения: 02.04.2026).

8. Зименков, Р. И. США – страны БРИКС: торгово-экономические отношения / Р. И. Зименков // Российский внешнеэкономический вестник. – 2012. – № 12. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ssha-strany-briks-torgovo-ekonomicheskie-otnosheniya> (дата обращения: 02.04.2026).

9. Пундик, М. А. Теоретико-методологическое обоснование прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли в контексте региональной экономики / М. А. Пундик // Финансовые рынки и банки. – 2026. – № 1. – С. 231-234. – EDN NGCTDF.

10. Пундик, М. А. Архитектоника гносеологической модели прогнозирования бизнес-процессов предприятий торговли / М. А. Пундик // Финансовые рынки и банки. – 2026. – № 1. – С. 353-356.

11. Лемешко, М. В. Особенности управления развитием бизнеса в промышленно-строительной сфере зарубежных стран / М. В. Лемешко // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 2 (67). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-razvitiem-biznesa-v-promyshlenno-stroitelnoy-sfere-zarubezhnyh-stran> (дата обращения: 02.04.2026).

12. Пундик, М. А. Эволюция бизнес-процессов предприятий торговли: от теории к практической адаптации / М. А. Пундик // Общество, профсоюзы и образование: конструктивное сотрудничество и тенденции развития : Материалы II Международной научно-практической конференции, Витебск, 05 ноября 2025 года. – Витебск: Витебский филиал Международного университета "МИТСО", 2025. – С. 220-225. – EDN KNONLA.

13. Антоненков, Д. В. Исследование ансамблевых и нейросетевых методов машинного обучения в задаче краткосрочного прогнозирования электропотребления горных предприятий / Д. В. Антоненков, П. В. Матренин // ЭС и К. – 2021. – № 3 (52). – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-ansamblevyh-i-neyrosetevykh-metodov-mashinnogo-obucheniya-v-zadache-kratkosrochnogo-prognozirovaniya> (дата обращения: 02.04.2026).

14. Бессарабова, А. А. Стратегирование развития маркетинговых коммуникаций на основе видеомаркетинга / А. А. Бессарабова, Е. И. Бутенко // Экономика строительства. – 2026. – № 1. – С. 63-67. – EDN MVNJAY.

15. Бессарабова, А. А. Научно-методический подход к оценке медийной активности участников виртуального рынка

на основе видеомаркетинга / А. А. Бессарабова, Е. И. Чичерина // Финансовые рынки и банки. – 2026. – № 2. – С. 12-16. – EDN UGRFRU.

16. Цифровая трансформация региональной и отраслевой экономики: сфера услуг, бренд-маркетинг, экономическая безопасность / Е. В. Мейдер, С. С. Демидов, А. В. Шершнева [и др.]. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2026. – 436 с. – ISBN 978-5-00261-736-4. – EDN DLZHBW.

17. 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.

Foreign experience in forecasting business processes of trade enterprises **Bessarabov V.O., Pundik M.A.**

Donetsk National University of Economics and Trade named Mikhail Tugan-Baranovsky

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article presents the experience of foreign countries in forecasting business processes of trade enterprises, with special attention to the BRICS countries. Domestic trade is considered as a key element of economic activity, determined by the country's internal and external factors, such as population income, taxation, technological changes, and demographic shifts. The article analyzes modern forecasting methods, including traditional statistical models and innovative technologies such as machine learning and geographic information systems.

Keywords: business process forecasting, retail enterprise, seasonality, digitalization, and economic integration.

References

1. Bagomedov, S. G. "Turnover Management in a Trading Firm" / S. G. Bagomedov, S. T. Mursalov, R. A. Yarakmedov // TDR. - 2006. - No. 11-I. - Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-tovarooborotom-torgovoy-firmy> (date of access: 02.04.2026).
2. Khizhny, E. K. "Short-Term and Long-Term Prospects of Employment Policy in Industrialized Countries" / E. K. Khizhny // APE. – 2002. – No. 3. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/kratkosrochnaya-i-dolgosrochnaya-perspektiva-politiki-zanyatosti-v-promyshlenno-razvityh-stranah> (date of access: 02.04.2026).
3. Borisova, O. A. Transformation of economic relations between Russia and the BRICS countries / O. A. Borisova // Geoeconomics of Energy. – 2025. – No. 4. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatiya-ekonomicheskikh-otnosheniy-rossii-so-stranami-briks> (date of access: 02.04.2026).
4. National Bureau of Statistics of China. – Available at: <https://www.stats.gov.cn/english/> (Accessed: 02.04.2026).

5. Jäskeläinen, S. D. A system for detecting deviations and correcting a route / S. D. Jäskeläinen, G. E. Rego, E. M. Volkova [et al.] // IVD. – 2025. – No. 3 (123). – Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-detektirovaniya-otkloneniya-i-korrektirovki-marshruta> (Accessed: 02.04.2026).
6. Kumar, M. The future e-commerce market in India / M. Kumar // Interactive Science. – 2022. – No. 7 (72). – Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/buduschiy-rynok-elektronnoy-kommertsii-e-commerce-v-indii> (Accessed: 02.04.2026).
7. Malyuzhenko, E. V. The Indian Economy at the Current Stage / E. V. Malyuzhenko, V. A. Dmitrievskaya // Economy and Business: Theory and Practice. – 2016. – No. 12. – Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-indii-na-sovremennom-etape> (Accessed: 02.04.2026).
8. Zimenkov, R. I. USA – BRICS Countries: Trade and Economic Relations / R. I. Zimenkov // Russian Foreign Trade Bulletin. – 2012. – No. 12. – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/ssha-strany-briks-torgovo-ekonomicheskiye-otnosheniya> (date of access: 02.04.2026).
9. Pundik, M. A. Theoretical and methodological substantiation of forecasting business processes of trade enterprises in the context of the regional economy / M. A. Pundik // Financial markets and banks. – 2026. – No. 1. – pp. 231-234. – EDN HGCTDF.
10. Pundik, M. A. Architectonics of the epistemological model for forecasting business processes of trade enterprises / M. A. Pundik // Financial markets and banks. – 2026. – No. 1. – pp. 353-356.
11. Lemesko, M. V. Features of Business Development Management in the Industrial and Construction Sphere of Foreign Countries / M. V. Lemesko // Bulletin of the Academy of Knowledge. - 2025. - No. 2 (67). - Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-razvitiem-biznesa-v-promyshlenno-stroitelnoy-sfere-zarubezhnyh-stran> (date of access: 02.04.2026).
12. Pundik, M. A. Evolution of business processes of trade enterprises: from theory to practical adaptation / M. A. Pundik // Society, trade unions and education: constructive cooperation and development trends: Proceedings of the II International scientific and practical conference, Vitebsk, November 5, 2025. – Vitebsk: Vitebsk branch of the International University "MITSO", 2025. – Pp. 220-225. – EDN KHOHLA.
13. Antonenkov, D. V. Study of ensemble and neural network methods of machine learning in the problem of short-term forecasting of electricity consumption of mining enterprises / D. V. Antonenkov, P. V. Matrenin // ES i K. – 2021. – No. 3 (52). – Access mode: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-ansamblevyh-i-neyrosetevykh-metodov-mashinnogo-obucheniya-v-zadache-kratkosrochnogo-prognozirovaniya> (date of access: 02.04.2026).
14. Bessarabova, A. A. Strategizing the Development of Marketing Communications Based on Video Marketing / A. A. Bessarabova, E. I. Butenko // Construction Economics. - 2026. - No. 1. - Pp. 63-67. - EDN MVNJAY.
15. Bessarabova, A. A. Scientific and Methodological Approach to Assessing the Media Activity of Virtual Market Participants Based on Video Marketing / A. A. Bessarabova, E. I. Chicherina // Financial Markets and Banks. - 2026. - No. 2. - Pp. 12-16. - EDN UGRFRU.
16. Digital Transformation of the Regional and Sectoral Economy: Services, Brand Marketing, Economic Security / E. V. Meider, S. S. Demidov, A. V. Shersheva [et al.]. – Kursk: ZAO Universitetskaya kniga, 2026. – 436 p. – ISBN 978-5-00261-736-4. – EDN DLZHBW.
17. 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.

Разработка многоуровневой модели принятия решений о внедрении маркетинговых инновационных инструментов в условиях цифровой трансформации

Бессарабова Анна Александровна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга и торгового дела, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Тугана Барановского, annushka.popova@gmail.com

В статье представлена многоуровневая модель принятия решений о внедрении маркетинговых инновационных инструментов, состоящая из шести этапов: экспертной оценки важности критериев, оценки инструментов по каждому из критериев, построения модели оценки инструментов, рейтинговой оценки маркетинговых инновационных инструментов на основании экспертных оценок и полученных корреляционных данных, определения иерархической кластеризации, реализации SWOT-анализа; предоставляет собой структурированный подход для оценки и внедрения новых технологий в маркетинговую деятельность, которая способствует снижению неопределенности, оптимизации ресурсов и повышению адаптивности бизнеса к быстро меняющимся рыночным условиям.

Ключевые слова: инновации, инновационный маркетинг, многоуровневая модель, маркетинговые инновационные инструменты, экспертные оценки.

Современная бизнес-среда характеризуется высокой динамикой изменений, обусловленных цифровой трансформацией и эволюцией потребительских предпочтений, в связи с чем, внедрение маркетинговых инновационных инструментов становится критическим фактором конкурентного преимущества. Однако процесс принятия решений о внедрении таких инструментов остается комплексным и многогранным, требующим системного подхода для минимизации рисков и максимизации эффективности. Традиционные модели принятия решений часто ограничены одноуровневым анализом, что приводит к неполному учету стратегических, операционных и технологических факторов. Данное исследование направлено на разработку многоуровневой модели, обеспечивающей целостную оценку потенциальных маркетинговых инновационных инструментов и оптимизацию процесса их внедрения.

Особенности инновационного маркетинга, цифровых технологий и развития виртуального рынка были отражены в исследованиях таких ученых, как Ф. Котлер [11], Е.М. Азарян [1, 2, 3], В.О. Бессарабов [2, 4, 5], О.В. Мелентьева [2], Н.Ю. Возиянова [8], А.Н. Германчук [9, 10] и других.

Для построения многоуровневой маркетинговой модели, необходимо составить таблицу, которая отразит структурную схему надежности и булевых методов [13, 14, 15] для инновационных маркетинговых инструментов, где:

инновационные маркетинговые инструменты - это методы и технологии для достижения маркетинговых целей;

структурная схема надежности описывает логистическую структуру, которая описывает как элементы системы взаимодействуют друг с другом для достижения цели, и как отказ одного из элементов влияет на общую надежность;

булевы методы представляют собой математические методы, которые основываются на булевой алгебре для анализа и моделирования систем, в основе которой логистические операции И, ИЛИ и НЕ, которые описывают только два состояния, например истина/ложь.

Данная таблица будет представлять собой матрицу взаимосвязи маркетинговых инновационных инструментов, где столбцы описывают характеристики инновационных маркетинговых инструментов, близких к понятиям «надежности» и «логики», а строки описывают сами инструменты.

Матрица взаимосвязи является упрощенной моделью для демонстрации подхода, цель которой - перенести логистическую структуру на анализ маркетинговых инструментов, которая позволит разработать многоуровневую модель принятия решений о внедрении маркетинговых инновационных инструментов в условиях цифровой трансформации (табл.1)

Представленная матрица взаимосвязи маркетинговых инновационных инструментов является комплексной функциональной особенностью в области анализа и принятия решений. В данном представлении матричная взаимосвязь определяет цели, типы, успех, отказ и автоматизацию как критерии рассматриваемых инструментов. Несомненно, рассматриваемые критерии должны оказывать определенное влияние на каждый инструмент, а их совокупность определяется вектором функциональных маркетинговых операций в области принятия решения.

Именно в такой интерпретации обобщенность возможных решений определяет их пути для подбора конкретных инструментов в зависимости от условий и временных ограничений.

Матрица взаимосвязей маркетинговых инновационных инструментов – это базовый элемент составления многоуровневой маркетинговой модели. Многоуровневая маркетинговая

модель должна соответствовать ряду критериев, таких как адаптивность, надежность, автоматизация и простота. Иными словами, разрабатываемая модель должна быть адаптированной не

под конкретное предприятие, а в целом в маркетинговые операции или функции.

Таблица 1

Матрица взаимосвязей маркетинговых инновационных инструментов

Инновационные маркетинговые инструменты	Цель	Тип взаимодействия (Логика)	Основные условия успеха (Триггеры)	Потенциальные точки отказа (Сбои)	Степень автоматизации (Состояние)	Влияние на общий результат (Вклад)
ИИ в маркетинге	Повышение релевантности предложений	И (Данные + Алгоритм)	Качество данных, точность алгоритмов, эффективность A/B тестов	Неверные данные, ошибки в алгоритмах, низкая конверсия A/B	Высокая	Критическое (Высокий)
Чат-боты	Автоматизация поддержки, сбор лидов	ИЛИ (Пользователь OR Система)	Понятность сценариев, скорость ответа, интеграция с CRM	Непонимание запроса, технические сбои, отсутствие интеграции	Высокая	Значительное (Средний)
AR/VR-маркетинг	Иммерсивный опыт, демонстрация	И (Устройство + Пользователь)	Качество визуализации, доступность устройств, удобство использования	Низкая производительность устройств, скучный контент, технические проблемы	Средняя / Высокая	Переменное (Средний)
Маркетинг на основе данных	Глубокое понимание клиента, сегментация	И (Разрозненные Данные + CDP)	Обеспечение качества данных, правильная настройка CDP, правильная интерпретация	Путаница в данных, неэффективная сегментация, неверные выводы	Высокая	Критическое (Высокий)
ABM-маркетинг	Персонализированная работа с ключевыми клиентами	И (Знания о клиенте + Ресурсы + Команда)	Глубокое понимание бизнеса клиента, координация команды, правильная стратегия	Недостаток информации о клиенте, плохая координация, неэффективная коммуникация	Средняя / Низкая	Критическое (Высокий)
Инфлюенс-маркетинг	Доверие, охват нишевой аудитории	И (Инфлюенсер + Аудитория + Продукт)	Релевантность инфлюенсера/аудитории, прозрачность, качество контента	Недоверие аудитории, плохое соответствие, фейковые подписчики	Низкая	Значительное (Средний)
Маркетинг в метавселенных	Экспериментальный охват, брендовый имидж	ИЛИ (Платформа OR Технология)	Инновационность, креативность, доступность, интерес аудитории	Технические проблемы, низкая вовлеченность, высокая стоимость	Низкая / Средняя	Экспериментальное (Низкий/Средний)
Предиктивная аналитика (AI)	Прогнозирование поведения, оптимизация	И (Исторические данные + AI модель)	Качество данных, точность модели, верная интерпретация	Ошибки предсказания, смена поведения потребителей, недоверие к прогнозам	Высокая	Критическое (Высокий)
Иммерсивный маркетинг	Высокая вовлеченность, эмоциональная связь	ИЛИ (Устройство Контент Технология Пользователь)	Качество визуализации, доступность устройств, удобство использования	Технические проблемы, низкая вовлеченность	Средняя	Переменное (Средний)
Видеомаркетинг	Повышение доверия потребителей, привлечение внимания	И (Устройство + Контент + Пользователь)	Качество видео, актуальность применения	Технические проблемы, неэффективная коммуникация	Средняя	Переменное (Средний)

Для реализации данной модели необходимо выполнение определенного ряда условий, а именно экспертной оценки важности критериев и оценки инструментов по каждому из критерию. Формирование оценочных массивов может быть определено или внешними независимыми экспертами или потребителями услуг или внутренними руководителями структурных подразделений или отдела. В идеальном дополнении оценка может быть произведена каждого из отдельного типа методами статистической обработки анкетных данных. Определение среднеарифметических экспертных оценок для дальнейшего моделирования, не позволит в должной мере провести анализ так как приоритеты, цели и задачи в перечисленных типах экспертов кардинально отличаются.

Таким образом результаты экспертных суждений, для формирования независимых мнений рекомендуется использовать методом попарных сравнений или матриц предпочтения.

Матрица попарных сравнений критериев (C) по каждому критерию эксперты сравнивают пары критериев и формируют матрицу.

Методика оценивания основывается на принципе:

- «Цель» значительно важнее «Типа»: ставит 5.
- «Цель» гораздо важнее «Успеха»: ставит 3.
- «Цель» абсолютно превосходит «Отказ»: ставит 7.
- «Цель» умеренно важнее «Автоматизации»: ставит 4.
- «Цель» немного важнее «Результата»: ставит 6.

Тогда первая строка матрицы имеет вид:

[1 5 3 7 4 6]

Вторая строка матрицы рассчитывается аналогичным образом, но уже начиная с критерия «Тип». Важнейший аспект — симметрия матрицы: если «Цель» в 5 раза важнее «Типа», значит, «Тип» в 1/5 раз важнее «Цели».

В общем виде матрица метода анализа иерархий может иметь вид

$$C = \begin{bmatrix} (1 & 1/5 & 1/3 & 1/7 & 1/4 & 1/6) \\ (3 & 1 & 1/2 & 1/6 & 1/3 & 1/4) \\ (5 & 2 & 1 & 1/4 & 1/2 & 1/3) \\ (7 & 6 & 4 & 1 & 5 & 3) \\ (3 & 3 & 2 & 1/5 & 1 & 1/2) \\ (5 & 4 & 3 & 1/3 & 2 & 1) \end{bmatrix}$$

Второй этап формирования массива данных модели является оценка инструментов по каждому из критерию. Определение массива может быть определено также матричной функцией или в виде таблицы, где оценка каждого инструмента оценивается от 0 до 1 по аналогии с представленной матрицей:

Распределяем баллы по исследуемым маркетинговым инструментам

$$M = \begin{bmatrix} m_{11} & m_{12} & m_{13} & m_{14} & m_{15} & m_{16} \\ m_{21} & m_{22} & m_{23} & m_{24} & m_{25} & m_{26} \\ m_{31} & m_{32} & m_{33} & m_{34} & m_{35} & m_{36} \end{bmatrix}$$

где m_{ij} – балл i-го инструмента маркетинга по j-му критерию

[0.8, 0.5, 0.9, 0.2, 0.7, 0.6]; ИИ в маркетинге
[0.6, 0.9, 0.5, 0.8, 0.3, 0.4]; Чат-боты
[0.4, 0.3, 0.7, 0.6, 0.5, 0.8]; AR/VR-маркетинг
[0.7, 0.4, 0.6, 0.9, 0.8, 0.5]; Маркетинг на основе данных
[0.5, 0.7, 0.4, 0.3, 0.6, 0.7]; ABM-маркетинг
[0.9, 0.6, 0.8, 0.4, 0.5, 0.3]; Инфлюенс-маркетинг
[0.3, 0.8, 0.5, 0.7, 0.4, 0.9]; Маркетинг в метавселенных
[0.6, 0.7, 0.3, 0.5, 0.9, 0.8]; Предиктивная аналитика
[0.7, 0.5, 0.6, 0.4, 0.8, 0.7]; Иммерсивный маркетинг
[0.5, 0.4, 0.7, 0.6, 0.9, 0.5]; Видеомаркетинг

Сформированный массив данных позволяет перейти к третьему этапу цикла анализа данных. Третий этап заключается в построении модели оценки инструментов маркетинговых инноваций и определяется по формуле:

$$E = w_c * C + w_t * T + w_s * S - w_f * F + w_a * A + w_r * R$$

где:

C - цель (оценивается от 0 до 1),
T - тип взаимодействия («И» или «ИЛИ»; «И» = 1, «ИЛИ» = 0),

S - среднее значение условий успеха (от 0 до 1),

F - среднее значение точек отказа (от 0 до 1),

A - степень автоматизации (от 0 до 1),

R - влияние на результат (оценивается от 0 до 1).

$w_c, w_t, w_s, w_f, w_a, w_r$ – весовые коэффициенты.

Важно отметить, что весовой коэффициент w_f отображается со знаком «-» так как наличие точек отказов оказывает негативное воздействие на систему в целом.

Итоговая оценка инструментов теперь учитывает вес каждого из критерия и определяется по формуле

$$E_i = \sum_{j=1}^6 w_j \cdot m_{ij}$$

Тогда весовые коэффициенты определены как:

Цель: 0.46 Тип: 0.21 Успех: 0.14 Отказ: 0.03 Автоматика: 0.10
Результат: 0.06

Определение весовых коэффициентов позволят провести корреляцию матрицы по отображению корреляционного признака между рассматриваемыми критериями. Корреляция осуществляется между двумя величинами типами «Цель»-«Цель», «Цель» - «Успех» и т.д., где чем ближе величина ρ к 1, тем сильнее прямая положительная связь, если $\rho = 0$ то рассматриваемые критерии не коррелируют.

Математическое обоснование корреляционной матрицы определено коэффициентом корреляции Пирсона и определено уравнением:

$$\rho(X_i X_j) = (\text{cov}(X_i X_j)) / (\sigma_x \sigma_y)$$

где:

$\text{cov}(X_i X_j)$ – ковариация признаков;

$\sigma_x \sigma_y$ – стандартное отклонение соответствующих признаков.

Проведённое корреляционных воздействий позволяет получить тепловую корреляционную матрицу, которая представлена на рисунке 1.

Результаты корреляции демонстрируют высокий уровень взаимосвязи между критериями «автоматизация» - «успех», «автоматизация» - «результат», «успех» - «результат», «цель» - «тип». Низкий уровень наблюдается во взаимосвязи «отказ» - «цель», «отказ» - «тип» и «цель» - «автоматизация».

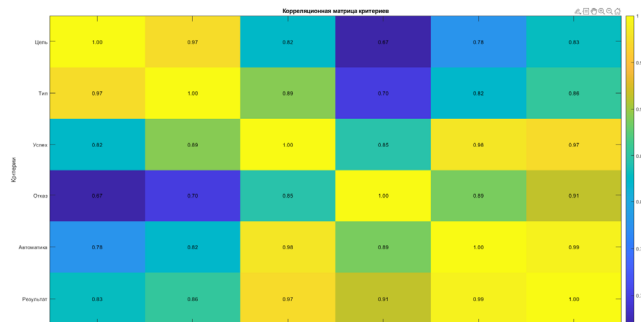


Рисунок 1 – Тепловая корреляционная матрица

Стоит отметить, что модель демонстрирует линейный тип взаимосвязи между рассматриваемыми критериями, что подтверждается визуальной составляющей дерева надежности маркетинговых инструментов (рис.2).

Определенная линейность взаимосвязей подтверждает гипотезу о правильности подбора критериев под маркетинговые инструменты, а именно каждый критерий в одинаковом количестве влияет на каждый из рассматриваемых маркетинговых инструментов.

В данном случае при исследовании маркетинговых инструментов можно утверждать, что линейность позволяет модели быть более гибкой к количеству исследуемых инструментов, надежной и понятной, именно данные утверждения формируют базовую концепцию реализуемой математической модели.

Стоит обратить внимание, что в данной модели рекомендуется, по аналогии, также проводить корреляционный анализ и

для определения уровня взаимосвязи инструмент – критерий (рис.3).

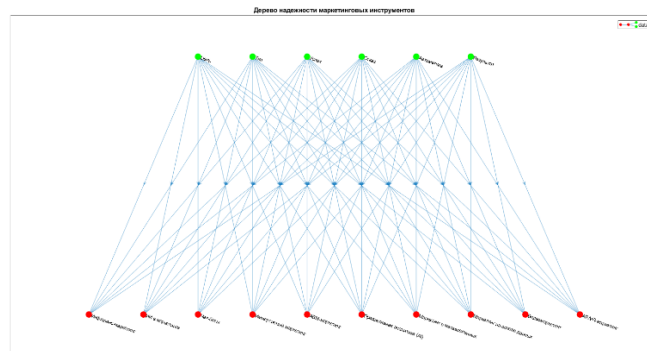


Рисунок 2 – Дерево надежности маркетинговых инструментов

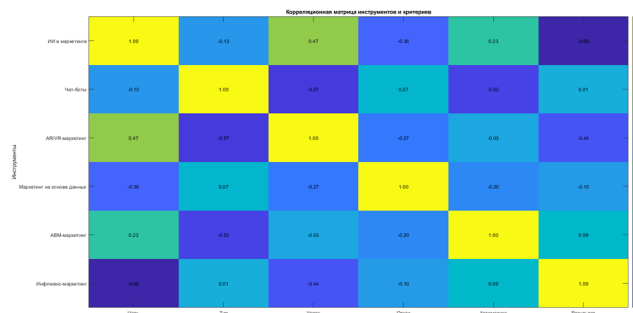


Рисунок 3 – Корреляционный анализ инструментов и критериев

Анализируя полученные результаты, важно отметить, что большинство уровней имеют отрицательный знак, что означает отторжение конкретного критерия от конкретного инструмента. Однако, именно данное изображение позволяет провести анализ важности конкретного критерия под каждый инструмент, а именно, мы наблюдаем в инструменте «ИИ в маркетинге» полное отторжение от критерия «результат», «отказ» и наоборот высокие значения «цель», «успех» и «автоматика». Данные результаты свидетельствуют о том, что системы искусственного интеллекта воспринимают только заложенный код в виде цели для достижения определенно заданного успеха путем автоматизации, и категорически отторгает полученный отказ, так как получила высокое значение цели настроенного на успех, а также уровень отказа за счет высокого автоматизированного взаимодействия.

Таким образом рассмотрено шесть маркетинговых инструментов с точки зрения уровня взаимосвязи с критериями, где согласно полученным результатам возникает вопрос в формировании рейтинга применяемых инструментов.

Четвертый этап модели – является формирование рейтинговой оценки маркетинговых инновационных инструментов на основании экспертных оценок и полученных корреляционных данных. Рейтинговая оценка инструментов позволяет определить направленность прилагаемых усилий в области маркетинговой деятельности. Именно данная интерпретация определяет метод многокритериального анализа, определяющий лучший вариант из множества альтернатив путем минимизации расстояния до идеального решения за счет метода TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution).

Рассматриваемый метод в первую очередь опирается на нормализацию по каждой строке рассматриваемых ранее матриц экспертных оценок

$$R = \left[\frac{m_{ij}}{\sqrt{\sum_{j=1}^n m_{ij}^2}} \right]$$

а взвешенные расстояния до идеального и анти-идеального решения зависят от максимального и минимального значения каждого рассматриваемого критерия.

Таким образом позиции инновационных инструментов маркетинга относительно идеального и анти-идеального решений определены двухмерной пространственной диаграммой (рис. 4).

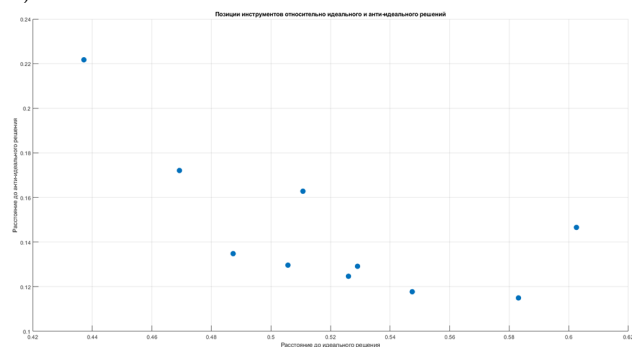


Рисунок 4 – Позиции инструментов относительно идеального и анти-идеального решений

Однако наибольшая информативность в области полученных решений определяется визуализацией гистограммы рассеивания (рис. 5).

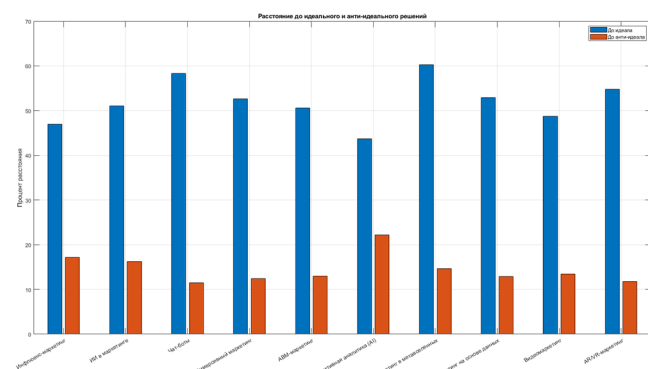


Рисунок 5 – Расстояние до идеального и анти-идеального решений

В контексте метода TOPSIS и ранее заложенных оценок определено что наиболее идеальными инструментами инновационного маркетинга являются чат-боты, маркетинг в метавселенных, маркетинг на основе данных и ИИ в маркетинге.

Определенные инструменты методом TOPSIS, определены для идеальных условий и не учитывают возможные наложение шумов погрешностей и быстрое изменение реального маркетингового сектора, поэтому данная модель будет дополнена методами частотного попадания инструментов в топ-3 на основе моделирования Монте-Карло.

Цикл частотного попадания моделирования Монте-Карло обозначим как 1000 экспериментальных замеров, а саму модель дополним уравнением

$$P(E_i) = \frac{N_i^{(\text{успех})}}{M}$$

где:

$N_i^{(\text{успех})}$ – количество экспериментальных определений, в которых инновационный инструмент маркетинга попал в топ-3;

M – общие количество экспериментальных исследований.

Частота попадания инструментов в топ-3 (Монте-Карло моделирование) представлена на рисунке 6.

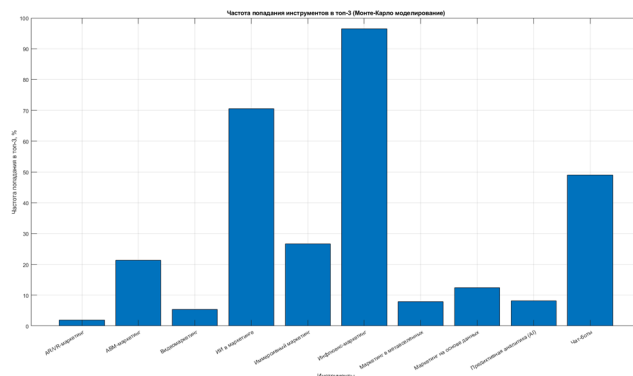


Рисунок 6 – Частота попадания инструментов в топ-3 (Монте-Карло моделирование)

Наиболее эффективными инструментами инновационного маркетинга, при решении данной задачи являются ИИ в маркетинге, Инфлюенс-маркетинг и чат-боты. Подтверждением представленного решения является среднее отклонение позиций инструментов моделирования Монте-Карло (рис.7).

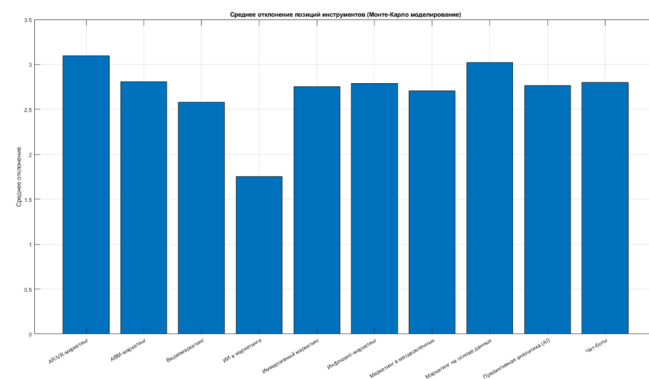


Рисунок 7 – Среднее отклонение позиций инструментов (Монте-Карло моделирование)

Полученные результаты свидетельствуют о том, что между инновационными маркетинговыми инструментами могут также наблюдаться иерархическая кластеризация, а именно определенные сходства по критериям.

Пятый этап это определения иерархической кластеризации, применяется специальные дендрограммы, которые указывают группы рассматриваемых инструментов и расстояние между ними таким образом, что чем дальше они находятся друг от друга тем больше различий между ними при решении определенного рода задач (рис.8).

Представленная дендрограмма выделяет следующие кластеры:

Кластер 1: «Предиктивная аналитика (AI)» и «ABM-маркетинг».

Кластер 2: «Маркетинг в метавселенных» и «AR/VR-маркетинг».

Кластер 3: «Чат-боты» и «Инфлюенс-маркетинг».

Кластер 4: «ИИ в маркетинге» и «Маркетинг на основе данных».

Кластер 5: «Видеомаркетинг» и «Иммерсивный маркетинг».

Иерархическая структура образовывается с применением таких инструментов как Видеомаркетинг и Иммерсивный маркетинг, а также взаимосвязью Предиктивная аналитика (AI) и ABM-маркетинг.

Применимость дендрограммы позволила выявить попарные уровни взаимосвязи между инструментами для дальнейшего использования совместимости с целью получения наилучших результатов.

Шестой, заключительный этап, это реализация SWOT-анализа (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – Сильные

стороны, Слабые стороны, Возможности, Угрозы) для рассматриваемых инновационных маркетинговых инструментов. SWOT-анализ является инструментом предназначенным для стратегического планирования, который позволяет не только

определить ситуацию во временном промежутке и выявить ключевые факторы, а также определить их степень влияния на успех или неудачу проекта.

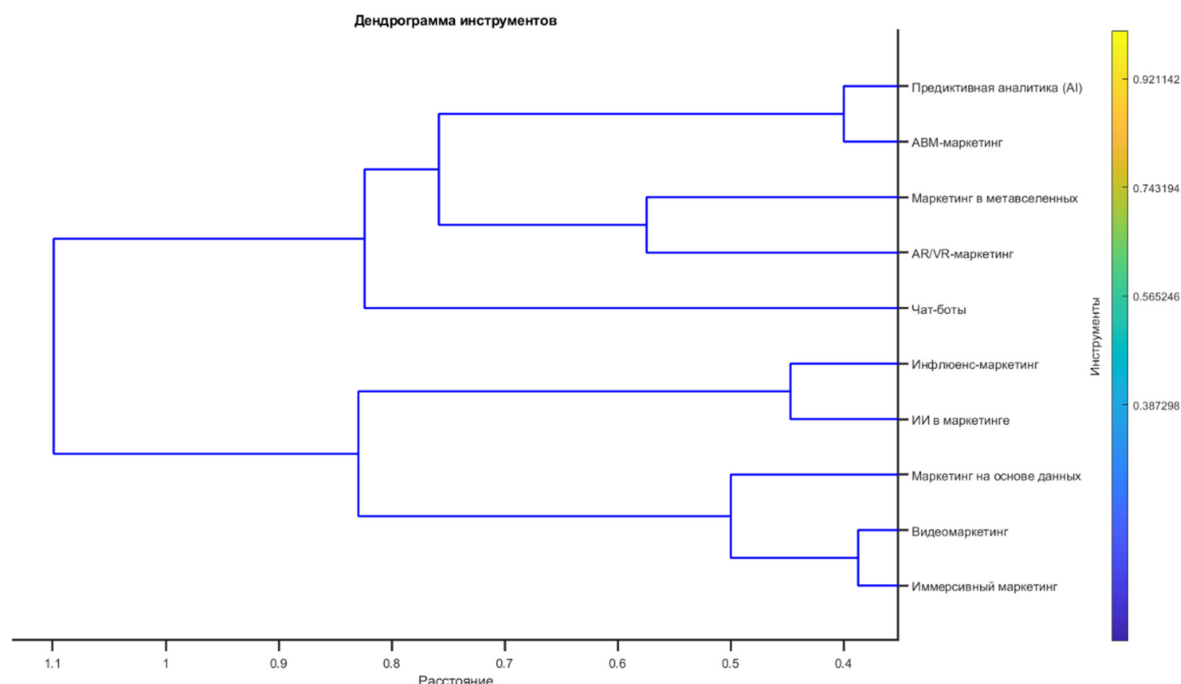


Рисунок 8 – Дендрограмма маркетинговых инновационных инструментов

SWOT-анализ формируется по аналогии с помощью массива экспертных оценок и включает в себя информацию о сильных и слабых сторонах каждого маркетингового инструмента, возможностях и угрозах внешних и внутренних факторов, который определяет для каждого инструмента индивидуально сильные и слабые стороны, так например, определено, что критерии представленной модели формируют сильные стороны «четкие цели» и «соответствие рынку» для Цели и Типа, а «успешное взаимодействие» и «проблемы с обслуживанием» для пары критериев Успех и Отказ. Стоит отметить, что введена в модель дополнительная слабость в виде «Высокой стоимости».

Таким образом, разработанная многоуровневая модель принятия решений о внедрении маркетинговых инновационных инструментов предоставляет структурированный подход для оценки и внедрения новых технологий в маркетинговую деятельность. Модель способствует снижению неопределенности, оптимизации ресурсов и повышению адаптивности бизнеса к быстро меняющимся рыночным условиям.

Литература

1. Азарян Е.М. Современные тенденции развития торговых отношений в виртуальной среде / Е.М. Азарян, И.И. Княжевский // Сборник научных работ серии "Экономика". - 2016. - Вып. 3. - С. 58-65.
2. Азарян, Е. М. Логико-статистическое моделирование интегрального показателя финансовой устойчивости / Е. М. Азарян, В. О. Бессарабов, О. В. Мелентьева // Экономический анализ: теория и практика. – 2025. – Т. 24, № 4. – С. 79-100. – DOI 10.24891/ea.24.4.79. – EDN BNKFOC.
3. Азарян, Е. М. Концептуальные основы развития виртуальных рынков в условиях цифровой бизнес-среды / Е. М. Азарян, А. А. Попова // Торговля и рынок. – 2023. – Т. 2, № 4(68). – С. 30-41. – EDN BXBTNA.
4. Бессарабов, В. О. Институционально-экономический механизм стратегирования развития финансовой грамотности населения / В. О. Бессарабов, А. А. Ильченко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 1, № 2(143). – С.

115-121. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.02.01.014. – EDN MOTHTT.

5. Бессарабов, В. О. Проблемы развития отечественных предприятий сервиса и торговли в условиях новых вызовов и цифровизации экономики / В. О. Бессарабов, В. Ю. Энглез // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 1, № 1(142). – С. 18-25. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.01.01.003. – EDN BWGUJB.

6. Бессарабова, А. А. Модель прогнозирования развития рынка ре-кламных услуг на основе дедуктивного логического вывода / А. А. Бессарабова, А. И. Грановский // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 1, № 10(147). – С. 49-59. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.10.01.006. – EDN NTHKDO.

7. Бессарабова, А. А. Методика оценки эффективности влияния цифровизации на развитие рынка рекламных услуг / А. А. Бессарабова, А. И. Грановский // Modern Economy Success. – 2024. – № 6. – С. 7-19. – DOI 10.58224/2500-3747-2024-6-7-19. – EDN UOYKAM.

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

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

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

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

12. Попова, А. А. Потенциал цифровизации экономики в Донецкой Народной Республике / А. А. Попова // Вестник Института экономических исследований. – 2021. – № 3(23). – С. 39-56. – EDN NVCLVH.

13. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 51901.14-2007 (МЭК 61078:2006) Менеджмент риска СТРУКТУРНАЯ СХЕМА НАДЕЖНОСТИ И БУЛЕВЫ МЕТОДЫ

14. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р МЭК 62502-2014 Менеджмент риска АНАЛИЗ ДЕРЕВА СОБЫТИЙ

15. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р 51901.13-2005 (МЭК 61025:1990) Менеджмент риска АНАЛИЗ ДЕРЕВА НЕИСПРАВНОСТЕЙ

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

Development of a multi-level decision-making model for implementing innovative marketing tools in the context of digital transformation

Bessarabova A.A.

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

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

This article presents a multi-level decision-making model for implementing innovative marketing tools. It consists of six stages: expert assessment of criteria importance, evaluation of tools for each criterion, construction of a tool evaluation model, rating of innovative marketing tools based on expert assessments and obtained correlation data, determination of hierarchical clustering, and implementation of a SWOT analysis. This model provides a structured approach for assessing and implementing new technologies in marketing activities, which helps reduce uncertainty, optimize resources, and improve business adaptability to rapidly changing market conditions.

Keywords: innovation, innovative marketing, multi-level model, innovative marketing tools, expert assessments.

References

1. Azaryan, E.M. Modern Trends in the Development of Trade Relations in the Virtual Environment / E.M. Azaryan, I.I. Knyazhevsky // Collection of Scientific Papers in the "Economics" Series. - 2016. - Issue 3. - Pp. 58-65.
2. Azaryan, E.M. Logical and Statistical Modeling of the Integral Indicator of Financial Stability / E.M. Azaryan, V.O. Bessarabov, O.V. Melentyeva // Economic Analysis: Theory and Practice. - 2025. - Vol. 24, No. 4. - Pp. 79-100. - DOI 10.24891/ea.24.4.79. - EDN BNKFOC.
3. Azaryan, E. M. Conceptual foundations for the development of virtual markets in the digital business environment / E. M. Azaryan, A. A. Popova // Trade and market. - 2023. - Vol. 2, No. 4 (68). - Pp. 30-41. - EDN BXBTHA.
4. Bessarabov, V. O. Institutional and economic mechanism for strategizing the development of financial literacy of the population / V. O. Bessarabov, A. A. Ilchenko // Economy and management: problems, solutions. - 2024. - Vol. 1, No. 2 (143). - Pp. 115-121. - DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.02.01.014. - EDN MOTHTT.
5. Bessarabov, V. O. Problems of Development of Domestic Service and Trade Enterprises in the Context of New Challenges and Digitalization of the Economy / V. O. Bessarabov, V. Yu. Englezi // Economy and Management: Problems, Solutions. - 2024. - Vol. 1, No. 1 (142). - P. 18-25. - DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.01.01.003. - EDN BWGUJB.
6. Bessarabova, A. A. Model for Forecasting the Development of the Advertising Services Market Based on Deductive Logical Inference / A. A. Bessarabova, A. I. Granovsky // Economy and Management: Problems, Solutions. - 2024. - Vol. 1, No. 10 (147). - P. 49-59. - DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.10.01.006. - EDN NTHKDO.
7. Bessarabova, A. A. Methodology for assessing the effectiveness of digitalization influence on the development of the advertising services market / A. A. Bessarabova, A. I. Granovsky // Modern Economy Success. - 2024. - No. 6. - Pp. 7-19. - DOI 10.58224/2500-3747-2024-6-7-19. - EDN UOYKAM.
8. Voznyanova, N. Yu. Advantages of the digital environment in brand management / N. Yu. Voznyanova, M. A. Goncharenko // Formation of a geoeconomic strategy for regional development during the coronavirus pandemic: Collective monograph / Under the general editorship of O. L. Nekrasova. - Donetsk: FLP Kiriienko S.G., 2021. - P. 222-228.
9. Germanchuk, A. N. Marketing research of consumer satisfaction with the value proposition of online stores / A. N. Germanchuk, M. V. Voytyuk-Cenakal // Enterprise strategy in the context of increasing its competitiveness. - 2022. - No. 11. - P. 131-137.
10. Germanchuk, A. N. The impact of digitalization on the joint creation and joint destruction of value in marketing / A. N. Germanchuk // Economy: yesterday, today, tomorrow. - 2024. - Vol. 14, No. 12-1. - P. 447-455. - DOI 10.34670/AR.2024.52.52.045. - EDN XHZLPE.
11. Kotler, F. Marketing from A to Z: 80 Concepts Every Manager Should Know / F. Kotler; Translated from English. - Moscow: Alpina Publishers, 2019. - 211 p.
12. Popova, A. A. The Potential of Digitalization of the Economy in the Donetsk People's Republic / A. A. Popova // Bulletin of the Institute of Economic Research. - 2021. - No. 3 (23). - Pp. 39-56. - EDN NVCLVH.
13. National standard of the Russian Federation GOST R 51901.14-2007 (IEC 61078:2006) Risk management RELIABILITY STRUCTURE DIAGRAM AND BOOLEAN METHODS
14. National standard of the Russian Federation GOST R IEC 62502-2014 Risk management EVENT TREE ANALYSIS
15. National standard of the Russian Federation GOST R 51901.13-2005 (IEC 61025:1990) Risk management FAULT TREE ANALYSIS
16. Bessarabova, A. A. Model for the development of innovative marketing based on artificial intelligence / A. A. Bessarabova // Economic development of Russia. - 2025. - Vol. 32, No. 12. - P. 46-50. - EDN MNHSC.

Перспективы использования таргетированной рекламы в профориентационной работе университета

Бирюков Александр Николаевич

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры холодильной и торговой техники имени Осокина В.В., Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского, biryukoff.aleck1988@mail.ru,

Анциферова Елена Артуровна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетингового менеджмента, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского, lena-antsiferova@mail.ru

В статье рассматривается потенциал использования инструментов таргетированной рекламы в профориентационной деятельности современного университета. Актуальность исследования обусловлена цифровой трансформацией образовательного пространства и необходимостью поиска эффективных каналов коммуникации с абитуриентами, принадлежащими к поколению Z. Автор анализирует особенности таргетинга как метода персонализированного взаимодействия, позволяющего сегментировать целевую аудиторию по геолокационным, демографическим, социально-профессиональным и поведенческим признакам.

Ключевые слова: таргетированная реклама, профориентация, приемная кампания, маркетинг образовательных услуг, цифровые коммуникации, абитуриенты, SMM, сегментация аудитории.

В классической и современной литературе, посвященной вопросам маркетинга, таргетинга и ретаргетинга (ремаркетинга), продвижению товаров и услуг, брендов и компаний представлено достаточно большое количество информации по реализации и внедрению рекламных компаний, а также рисков, связанных с их реализацией [1]. Однако, как показывает практика, до сих пор остаются сектора (сферы деятельности), в которых потенциал использования таргетированной рекламы раскрыт в недостаточной мере. Одной из таких сфер деятельности является профориентационная работа.

Целью исследования является раскрыть потенциал использования таргетированной рекламы в профориентационной деятельности. Для достижения данной цели необходимо решить ряд задач и вопросов:

1. Влияние таргетированной рекламы на школьников разных возрастных групп;
2. Взаимосвязь между профориентационной работой и таргетированной рекламой;
3. Параметр эффективности воздействия таргетированной рекламы;
4. Периодичность и интенсивность воздействия таргетированной рекламы на школьников;
5. Основные векторы развития таргетированной рекламы в профориентационной работе.

Таргетинг – это нацеливание рекламного сообщения на выделенную (необходимую) часть целевой аудитории. Такой подход позволяет снизить затраты на рекламу – она будет транслироваться только тем, кто в ней заинтересован. Этот рекламный механизм устраняет затраты на неподходящую аудиторию. Кроме того, если показ рекламы ориентирован именно на целевую группу, то конверсия рекламы будет расти, что приводит к снижению стоимости самой рекламы [2, с. 71-74; 3, с. 110–116].

Важно отметить, что существуют теоретические и практические отличия процессов сегментирования и таргетирования целевой аудитории. Например, в оффлайне процесс сегментирования на рынке товаров и услуг зависит от объема полученной информации об целевой аудитории и установленных целях, которые стоят перед маркетологом, то при характеристике таргетинга можно выделить отличительные характеристики, которые, например, характеризуются размером и параметрами рекламных площадок.

Следует отметить, что в данном случае под целевой аудиторией подразумеваются потенциальные абитуриенты, а под маркетологами – персонал, отвечающий за профориентационную работу. К преимуществам использования таргетированной рекламы можно отнести: персонализированное воздействие на целевую аудиторию (абитуриентов), экономия бюджета на проведение рекламных мероприятий (профориентацию), использование глубокой аналитики данных для разработки оптимальных маркетинговых стратегий. В то же время следует отметить отдельные недостатки таргетинга: необходимость сбора большого количества данных о пользователях (абитуриентах), длительный процесс постепенного вовлечения потенциальных абитуриентов в коммуникацию с брендом (подразумевается то или иное направление подготовки), применение блокировщиков рекламы препятствует эффективному таргетингу и ведет к некорректному учету переходов на сайт, искажению размера аудиторного сегмента и др.

Прежде чем использовать таргетированную рекламу, следует определить области ее применения при проведении профориентационных мероприятий. Ряд обобщенных методов профориентационной работы в университетах можно представить в виде таблицы 1.

Таблица 1
Методы профориентационной работы в университетах.

Методы	Описание
Пассивные методы	Направлены на информирование, требуют минимального взаимодействия: Дни открытых дверей – знакомство с кампусом, преподавателями, направлениями. Информационные стенды и брошюры – размещение в школах, колледжах, библиотеках. Лекции и презентации – выступление преподавателей в школах. Реклама в СМИ и соцсетях – видеоролики, посты. Онлайн-ресурсы – сайт, RUTUBE канал, виртуальные туры по вузу.
Активные методы	Предполагают вовлечение и интерактив: Профориентационные квесты – игровые задания, где школьники «примеряют» профессии. Олимпиады и конкурсы – олимпиада по экологии или физике. Научные кружки и мастер-классы – участие школьников в реальных проектах вуза. Дни карьеры и недели факультетов – встречи с работодателями, экскурсии на предприятия. Тестирование и профидиагностика – оценка интересов, способностей, склонностей к профессиям.
Профориентационные приемы	Участие студентов в школьных мероприятиях Привлечение выпускников вуза, как пример успешной карьеры Развлекательный формат: квизы, челленджи, онлайн-курсы

Из таблицы 1 следует, что применение таргетированной рекламы в профориентационной работе возможно не во всех случаях. Как правило, таргетированная реклама в основном использовалась для сегментации целевой аудитории при проведении «Дня открытых дверей», рекламы в СМИ и соцсетях, дней карьеры, профориентационных квестах. При нацеливании рекламного сообщения на целевую аудиторию применялись следующие технологии таргетированной рекламы [4]:

1. Географический таргетинг
2. — Показ рекламы по местоположению: страна, город, район, радиус вокруг точки.
— Пример: показ рекламных сообщений только тем, кто находится в 1 км от учебного заведения.
3. Временной таргетинг
4. — Ограничение показов по времени суток, дням недели или сезонам.
5. — Пример: реклама направления подготовки усиливается по вечерам с 20.00 до 22.00.
6. Таргетинг по полу и возрасту
7. — Настройка аудитории по демографическим данным.
8. — Пример: доступное высшее образования для выпускников школ 9-11 классов.
9. Таргетинг по устройствам
10. — Разделение по типу устройства: смартфон, планшет, ПК.
11. — Можно учитывать модель, ОС, оператора связи.
12. Таргетинг по интересам и поведению
13. — На основе активности в интернете: посещенные сайты, лайки, подписки.
14. — Пример: показ рекламы туров тем, кто интересуется путешествиями.
15. Таргетинг по образованию и профессии
16. — Доступен в соцсетях (ВКонтакте, Facebook).
17. — Пример: курсы повышения квалификации и проф. переподготовки.
18. Таргетинг по сообществам
19. — Показ рекламы участникам определенных групп или пабликов.
20. — Пример: информация о проведении «Дня открытых дверей» рекламируется в группах школ.
21. Ретаргетинг
22. — Повторная реклама тем, кто уже взаимодействовал с сайтом.
23. — Пример: человек добавил товар в корзину, но не купил ему показывают напоминание.

При всем вышеперечисленном остается открытым вопрос «КПД» рекламной компании, при проведении агитационной работы. В классическом варианте «КПД» — это снижение затрат на рекламную компанию, увеличение отдачи от ее реализации и получение максимальной прибыли компанией. В таком случае, качественным показателем работы рекламной компании с использованием технологий таргетинга и ретаргетинга в профориентационной работе следует считать не промежуточный результат, связанный с привлечением внимания абитуриентов к определенным направлениям подготовки в университете, а фактическое количество поступивших или переведенных студентов на тот профиль, в рамках которого проводилась реклама с использованием технологий таргетирования. Так же следует отметить, что невозможно качественно определить работу рекламной компании в рамках лишь одного года набора. Под «работой рекламной компании» подразумевается ее воздействие на абитуриентов на протяжении 12 месяцев (календарного года), а не только в период летней приемной компании.

Количественный показатель по результатам использования таргетированной рекламы в ФГБОУ ВО Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского по направлению подготовки 13.03.03 «Энергетическое машиностроение», представлен в таблице 2.

Таблица 2
Результаты приемной компании по направлению подготовки 13.03.03 «Энергетическое машиностроение»

13.03.03 «Энергетическое машиностроение»			
Год набора	Количество поступивших на 1 курс очной формы обучения по направлению подготовки 13.03.03 Энергетическое машиностроение, профиль Холодильные машины и установки		Примечание
	Общее кол-во студентов	Кол-во бюджетных мест	
«Период» работы в составе ДНР			
2015	15	10	Первый год набора на новое направление подготовки.
2016	8	10	Снижение интереса абитуриентов к инженерным направлениям подготовки
2017	-	10	Слабая агитационная работа, срыв приемной компании
2018	23	15	Анализ и работа над ошибками Ретаргетинг (ремаркетинг)
2019	19	17	Анализ и работа над ошибками
2020	21	17	Анализ и работа над ошибками
2021	19	17	Анализ и работа над ошибками
«Период» работы в составе РФ перед началом СВО			
2022	33	20	Работа над популяризацией направления подготовки
2023	24	20	Поиск имиджевых ниш и целевая работа с абитуриентами
2024	24	20	Сегментация рынка абитуриентов в условиях СВО
2025	27	19+6	Бюджетные места были перераспределены в связи с открытием второго профиля
2026	-	25	Ожидаемый план набора 25 человек

Агитационная и профориентационная работа разделена на «периоды», под «периодом» следует понимать следующее:

1. «Период» работы в составе Донецкой Народной Республики – это период работы в политическом и информационно-цифровом поле ДНР с момента ее основания и до включения в состав РФ.

2. «Период» работы в составе РФ – это работа в условиях перехода под законодательную и нормативно-правовую базу Российской Федерации, а также в условиях активной фазы СВО и усиленной агрессии со стороны Украины.

Как в первом, так и во втором случаях есть свои недостатки и преимущества. В первом случае произошёл фактический раскол, полная блокада и изоляция территории ДНР. Что в свою очередь привело к оттоку научно-педагогических кадров, учителей, студентов и абитуриентов. Однако благодаря вновь сформированному руководству ДНР, территориальным органам и министерствам были разработаны новые правила и условия при поступлении и дальнейшем обучении для учащихся школ, техникумов и высших учебных заведений. Как следствие, новые возможности и формы использования рекламы для агитационной работы.

Во втором случае, после вхождения в состав Российской Федерации, возник риск высокой конкуренции со стороны вузов. Риск высокой конкуренции за абитуриентов заключался в том, что ВУЗы РФ лучше адаптированы и подготовлены в сфере рекламы, были разработаны разного рода государственные и федеральные программы, позволяющие выпускникам школ из ДНР и ЛНР поступать на бюджетную форму обучения практически без конкуренции.

Эти факторы и риски дополнительно стимулировали углубить внедрение таргетированной рекламы в профориентационную деятельность, при наборе абитуриентов в ФГБОУ ВО ДОННУЭТ на направление подготовки 13.03.03 Энергетическое машиностроение.

Если рассматривать и характеризовать показатель эффективности таргетированной рекламы, то в случае с профориентационной работой это следует делать по квартально, начиная с сентября месяца, то есть начала учебного года в школах. Кроме этого, необходимо учесть множественные факторы (периоды), связанные с обучением школьников и интенсивностью воздействия на них таргетированной рекламы. К этим факторам можно отнести: период сезонных каникул, праздничных дней, внеплановые каникулы по причине карантина, регистрация и прохождение ГИА, ОГЭ, ЕГЭ, ГВЭ. Так как в зависимости от загруженности и напряженности абитуриента зависит влияние на него того или иного рекламного воздействия.

Опираясь на практический опыт, приобретенный в течении 10 лет, следует выделить и сформировать программу или структурно-логическую схему поэтапного применения таргетированной рекламы в профориентационной деятельности рис.1.

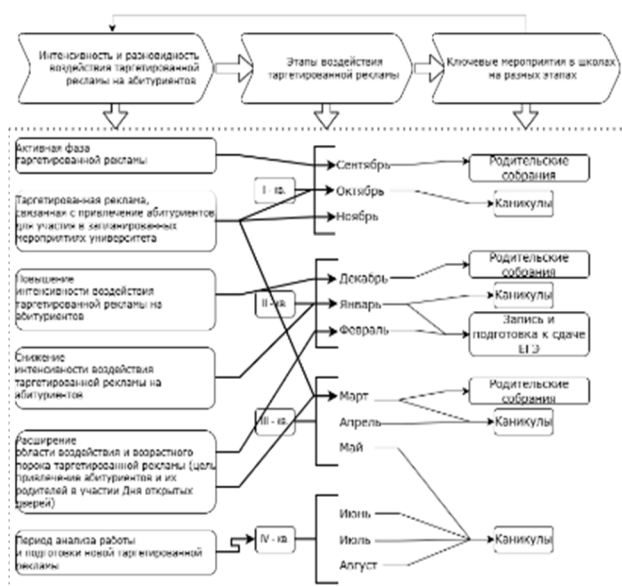


Рисунок 1 - Структурно-логическая схема поэтапного применения таргетированной рекламы в профориентационной работе.

Опыт применения таргетинга указывает на то, что правильно организованный процесс таргетинга и правильно выбранные параметры всех этапов последовательности их подключения для выделения нужной целевой группы являются залогом успешной рекламной кампании [5, С. 214-218.].

Литература

1. Анциферова, Е. А. Формирование информационной системы по управлению маркетинговыми рисками торгового предприятия / Е. А. Анциферова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 4, № 11(152). – С. 130-135. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.04.017. – EDN NDPTCE.
2. Бирюков А. Н. Современные технологии таргетирования при формировании стратегии рекламной кампании / А. Н. Бирюков // Наука XXI века: вызовы, становление, развитие: сб. ст. IV Междунар. науч.-практ. конф. (20 июня 2022 г.). – Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2022. – С. 71-74.
3. Бирюков А. Н. Инновационные технологии совершенствования таргетирования в комплексе маркетинговых коммуникаций / А. Н. Бирюков // Прикладные экономические исследования. – 2023. – № 3. – С. 110–116. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.47576/2949-1908_2023_3_110>
4. Бирюков А. Н. Современные маркетинговые коммуникации в контексте развития технологий таргетирования / А. Н. Бирюков // Торговля и рынок. – 2022. – №2'(62). – С. 210-215.
5. Дугар-Жабон Т.З. Таргетинг как инструмент маркетинга и его использование в социальной сети «ВКонтакте» / Т. З. Дугар-Жабон // Практический маркетинг: материалы IV международной студенческой научно-практической конференции. Ответственный редактор И.Л. Сурат. – Москва: Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский экономический институт». – 2019. – С. 214-218.
6. Тавбулатова, З. К. Методологические подходы к управлению и технологии разработки эффективной стратегии развития региональных вузов / З. К. Тавбулатова, Х. Г. Чаплаев // Вестник ГГНТУ. Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2022. – Т. 18, № 2(28). – С. 24-31. – DOI 10.34708/GSTOU.2022.14.69.003. – EDN SMHUCR.

Prospects for using targeted advertising in university career guidance

Biryukov A.N., Antsiferova E.A.

Donetsk national university of economics and trade named after Mikhail-Tugan Baranovsky

This article examines the potential of targeted advertising tools in career guidance at a modern university. The relevance of this study stems from the digital transformation of the educational space and the need to find effective communication channels with applicants belonging to Generation Z. The author analyzes the specifics of targeting as a method of personalized interaction, allowing for segmentation of the target audience by geolocation, demographic, socio-professional, and behavioral characteristics.

Keywords: targeted advertising, career guidance, admissions campaign, educational services marketing, digital communications, applicants, SMM, audience segmentation.

References

1. Antsiferova, E. A. Formation of an information system for managing marketing risks of a trading enterprise / E. A. Antsiferova // Economy and Management: Problems, Solutions. – 2024. – Vol. 4, No. 11 (152). – Pp. 130-135. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.11.04.017. – EDN NDPTCE.
2. Biryukov, A. N. Modern targeting technologies in the formation of an advertising campaign strategy / A. N. Biryukov // Science of the 21st century: challenges, formation, development: collection of articles. IV Int. scientific-practical. conf. (June 20, 2022). – Petrozavodsk: MCNP "New Science", 2022. – Pp. 71-74.
3. Biryukov A. N. Innovative technologies for improving targeting in the marketing communications complex / A. N. Biryukov // Applied economic research. – 2023. – No. 3. – P. 110-116. [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.47576/2949-1908_2023_3_110>
4. Biryukov A. N. Modern marketing communications in the context of the development of targeting technologies / A. N. Biryukov // Trade and market. – 2022. – No. 2 '(62). – P. 210-215.
5. Dugar-Zhabon T.Z. Targeting as a Marketing Tool and Its Use in the VKontakte Social Network / T. Z. Dugar-Zhabon // Practical Marketing: Proceedings of the IV International Student Scientific and Practical Conference. Editor-in-Chief I. L. Surat. – Moscow: Non-State Educational Private Institution of Higher Education "Moscow Institute of Economics". – 2019. – Pp. 214-218.

Построение концептуальной модели предприятия агропромышленного комплекса на принципах циркулярной экономики и маркетинга партнерских отношений

Ботнарюк Марина Владимировна

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической теории, экономики и менеджмента, Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, mia-mary@mail.ru,

Классовская Мария Ивановна

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономической теории, экономики и менеджмента, Государственный морской университет имени адмирала Ф.Ф. Ушакова, mariaklass@mail.ru

Сегодня одним из перспективных направлений развития и функционирования экономических систем считается концепция циркулярной экономики. Она нацелена на переход к такой модели производства и потребления, которая предполагает совместное и повторное использование ресурсов и отходов, а также восстановление и переработку существующих материалов и продуктов. В статье показана востребованность концепции циркулярной экономики вследствие ее ориентированности на сокращение производственных потерь и улучшение экологической ситуации в регионе и стране. Определены особенности развития циркулярной экономики в сельском хозяйстве. Сделан вывод о целесообразности реализации отдельных технологических процессов птицефабрик в рамках концепции «Умная ферма», что позволит сформировать экологические условия для развития будущих поколений. Эмпирическим путем установлены ключевые проблемы предприятий, занимающихся выращиванием птицы и реализацией готовой продукции. Сделан вывод о необходимости при построении концептуальной модели предприятия агропромышленного комплекса следовать принципам маркетинга партнерских отношений, таких как сотворчество и построение длительных взаимовыгодных отношений с клиентами, деловыми партнерами. Разработаны мероприятия, нацеленные на решение задачи сокращения текучести кадров за счет оптимизации системы подбора и отбора персонала через создание виртуального контента. Представлен авторский взгляд на решение проблемы переработки упаковочных материалов за счет вовлечения в данный процесс конечного покупателя посредством введения карты экологической лояльности. Предложена трактовка экологической лояльности потребителя, под которой авторы понимают его готовность и стремление создавать условия для улучшения экологической обстановки в стране.

Ключевые слова: циркулярная экономика, агропромышленный сектор, умная ферма, условия труда, экологизация производства, маркетинг партнерских отношений.

Введение

В течение длительного периода исследователи занимаются решением экологических проблем, оказывающие негативное влияние на различные отрасли народного хозяйства. Например, в работе [1] отражены результаты научных изысканий в области снижения вредных выбросов от эксплуатации электростанций в особых зонах экологического контроля. Негативное воздействие морского транспорта на окружающую среду и пути его сокращения представлены в научных трудах [2, 3, 4, 5]. При этом в качестве одного из перспективных направлений экологизации общества сегодня называют концепцию циркулярной экономики, практической реализации которой уделяют внимание многие ученые.

Например, Рогова И.Н. в своей работе [6] исследует вопросы рационализации и гармонизации производства продуктов питания и напитков. Научная статья Титовой Н.Ю. посвящена систематизации зарубежного опыта промышленной политики и эффектов, возникающих в результате функционирования эко-индустриальных парков [7]. Результатом проведенных исследований стал следующий вывод: для успешного развития таких экосистем необходимо использовать инструмент сотрудничества всех заинтересованных сторон, включая деловые структуры, правительство, а также профессиональные объединения и ассоциации. Модели циркулярной экономики в ресурсообеспечении индустриального развития регионов представлены в статье таких авторов, как Л.Г. Матвеева, Н.А. Косолапова, Е.В. Каплук и Е.А. Лихацкая [8]. Интересуют исследователей и вопросы циркулярного инвестирования, которое рассматривается как условие перехода к новой модели экономики [9].

Тем не менее, особый интерес для поиска инновационных направлений развития народного хозяйства страны, по мнению авторов настоящей статьи, представляют работы, нацеленные на решение вопросов безотходного производства в агропромышленном секторе. Это обусловлено тем, что сельское хозяйство не только обеспечивает население страны продовольствием, решая важнейшую народнохозяйственную задачу, но и является катализатором развития смежных отраслей, например, транспорта и логистики. В этой связи стоит подчеркнуть, заслуживающими внимания являются вопросы развития циркулярной экономики в агропромышленном секторе, особенно в условиях цифровизации. При этом следует отметить, что изучению данной проблемы уделяется пристальное внимание со стороны многих исследователей: Валеевой Ю.С., Кузнецовой Н.А., Щербактовой А.С. и др. [3, 10-12].

Учитывая изложенное выше, в качестве объекта исследования выступают предприятия агропромышленного комплекса отдельно взятого региона и производственной направленности (птицефабрика). Предметом исследования являются условия реализации концепции циркулярной экономики в сельском хозяйстве в цифровой среде на примере птицефабрик Краснодарского края, осуществляющих полный производственный цикл (от выращивания птиц до реализации готовой продукции).

Целью настоящего исследования является разработка рекомендаций по построению концептуальной модели предприятия агропромышленного комплекса, учитывающую отраслевые особенности и трансформацию требований внешней среды, а также, принципы циркулярной экономики и маркетинга партнерских отношений.

Обзор литературы

Исследования научных трудов по заявленной проблематике показали, что особенности развития циркулярной экономики в

сельском хозяйстве сегодня активно изучаются, причем в разных аспектах. Например, Валеева Ю.С., совместно с соавторами, затрагивает вопросы практического внедрения принципов и механизмов циркулярной экономики в агропромышленном комплексе, делая акцент на значимость государственной поддержки для подобных проектов, особенно среди предприятий малого бизнеса [13]. Кузнецова Н.А. считает, что циркулярная экономика является основой для повышения эффективности производственной деятельности организации, играет важную социальную роль в части появления широких возможностей для создания новых рабочих мест. Также, по ее мнению, с которым авторы статьи совершенно солидарны, внедрение принципов безотходного производства, последующей переработки отходов и бережного использования ресурсов, можно рассматривать в качестве одной из эффективных мер по снижению тарифов на предоставляемые населению услуги, улучшению экологической составляющей [10].

Щербак А.С. также занимается разработкой вопросов применения концепции циркулярной экономики в сельском хозяйстве, но с позиции устойчивого развития предприятия [11]. Согласно авторской модели [12], с целью улучшения экологической ситуации в регионе необходимо сократить объемы ввозимых продовольственных товаров из других регионов. Это обусловлено тем, что в общем объеме мусора основную долю составляет тара и упаковка, которая требует дальнейшей переработки или утилизации. В дополнение к решению экологических вопросов такой подход, по ее мнению, позволит увеличить объемы продовольственных товаров, выпускаемых местными производителями, что не только сократит транспортные расходы, но и создаст условия для повышения эффективности агропромышленного сектора благодаря как росту уровня рентабельности, так и объемам производства.

Перспективным не только с экономической, но и с экологической точки зрения является организация производства сельскохозяйственной продукции в рамках умной фермы, что подтверждается множеством исследований в данной области.

Так, Иванов Ю.А., Иванова И.П., Цой Ю.А. и другие авторы ведут исследования в области управления и обеспечения эффективного производства продукции молочного скотоводства умной фермы [14-16]. Общие вопросы в направлении развития инновационной деятельности фермерских хозяйств в условиях цифровой трансформации отечественного агропромышленного комплекса представлены в научных трудах [17-20].

Таким образом, заключаем, что переход к модели умной фермы в настоящее время активно изучается.

Гипотезы и методы исследования

Гипотезой данного исследования является необходимость в современных условиях при разработке концептуальной модели предприятия агропромышленного комплекса (на примере птицефабрики) применения принципов циркулярной экономики и маркетинга партнерских отношений, что требует создания комплекса рекомендаций, ориентированных на пересмотр существующих сегодня взглядов касательно методов и инструментов ведения бизнеса.

Для проведения исследования выбраны методы анализа и синтеза, контент-анализа, а также опроса, выполненного посредством глубинного интервью, в том числе с использованием современных информационных технологий. В качестве респондентов выступили сотрудники трех птицефабрик Краснодарского края, занимающие разные должности (от рядового сотрудника до менеджера среднего звена) и имеющие опыт работы в данной сфере более 15-ти лет. Большой практический опыт позволил экспертам не только профессионально ответить на поставленные вопросы, но и дать оценку трансформации модели работы предприятия за последние 10 лет, что подтверждает достоверность результатов. Также применялся метод графического отображения информации.

Результаты исследования

Анализ и обобщение изложенной выше информации, а также проведение собственных исследований, позволили авторам визуализировать общую схему умной фермы на примере птицефабрики (рисунок 1).

Более глубокие исследования данного направления, проведенные авторами лично, с использованием информационных технологий, позволили сформулировать следующие выводы.

Во-первых, концепция умной фермы уже активно внедрена на многих предприятиях аграрного сектора Краснодарского края. Вместе с тем, следует подчеркнуть, что такая форма организации производства сегодня реализована, как правило, на средних и крупных предприятиях, что обусловлено значительными расходами в части автоматизации как производственных, так и бизнес-процессов.

Во-вторых, как частичная, так и фактически полная автоматизация технологических процессов имеет не только преимущества, но и недостатки.

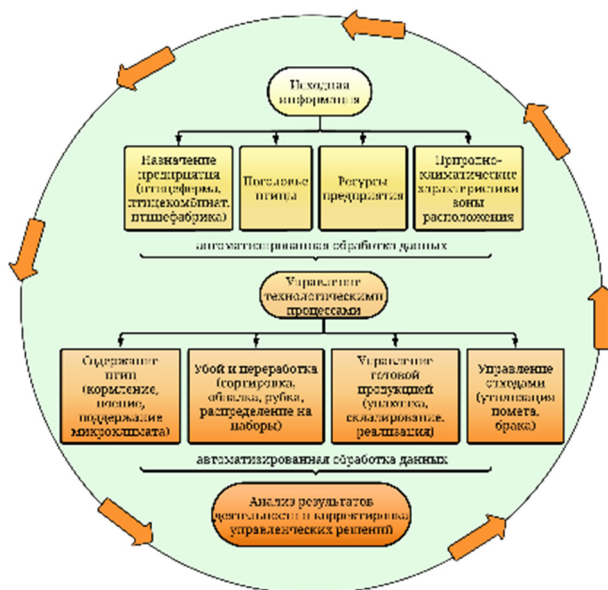


Рисунок 1 – Общая схема структурной организации институциональной среды агропродовольственной системы (составлено авторами)

Внедрение автоматизированной техники, с одной стороны, безусловно, повышает производительность труда и сокращает расходы предприятия по многим направлениям. Другая же сторона процесса автоматизации является негативной, что является следствием ряда причин.

Например, опрос респондентов показал, что для таких предприятий характерна сильная текучесть кадров, поскольку автоматизация технологических процессов привела к определенной монотонности выполняемых действий. Однако выполнять монотонные действия в течение нескольких часов – достаточно непростой труд. Работа на конвейере также предполагает повышенное внимание со стороны сотрудника, поскольку в противном случае возрастает вероятность появления брака, за который на весь коллектив смены налагается штраф (так как установить истинного виновника практически не представляется возможным). Поэтому сотрудники, занятые на подобных работах, должны обладать особыми знаниями, в том числе, знать виды брака и способы его предупреждения и устранения.

Учитывая необходимость в расходах на обслуживание дорогих механизмов и автоматизированных систем, а также удержания цен на выпускаемые товары с учетом достаточно сильной конкуренции в данной сфере на определенном уровне, сельскохозяйственные предприятия не в состоянии выплачивать высокую заработную плату. Поэтому в среднем, заработ-

ная плата обычного сотрудника, занятого на производстве, варьируется от 30 до 35 руб. в месяц на руки при графике 5/2. Работа на птицефабриках не считается вредной или опасной, следовательно, надбавки за условия труда не предусмотрены.

При решении вопроса, касающегося автоматизации производственных процессов птицефабрики, помимо человеческого фактора, необходимо учитывать следующее:

- рентабельность автоматизации производственных процессов: стоимость переоборудования птицефабрики может быть намного выше фонда заработной платы сотрудников, задействованных в этих процессах;
- сложности при приобретении импортного оборудования и запчастей: в условиях санкций необходимо наладить параллельный импорт такого оборудования, что также увеличивает стоимость производственных процессов;
- особенности настройки оборудования: птицефабрики часто работают по позаказной системе производства. Следовательно, либо оборудование необходимо будет каждый раз перенастраивать при изменении товарной номенклатуры, либо надо быть готовыми к тому, что процент бракованной продукции будет расти.

В-третьих, стоит подчеркнуть, что умная ферма (как и другие способы организации подобных работ, но без внедрения новейших технологий) с целью удержания конкурентных преимуществ, опирается на принцип клиентоориентированности, заключающийся в следующем. От заказчика очень часто (практически в 6 случаях из 10) поступают особые указания в части обеспечения качества мяса. Например, в задачи сотрудника, который занимается обвалкой, входят: снятие с мяса кожи (перев), удаление ненужных частей тушки и др. В данном цехе выполняется окончательная очистка мяса от пленок, связок, хрящей и иных жестких тканей. Причем уровень очистки устанавливается заказчиком в каждом конкретном случае. И если сотрудник отвлекся и выполнил очистку недостаточно качественно, то потом от заказчика поступает претензия, в результате которой ферма несет дополнительные расходы. Во избежание подобных ситуаций, за каждым цехом закреплен свой контролер, который и следит за качеством работы сотрудников. В этой связи полная автоматизация данного процесса невозможна, а монотонную работу в быстром темпе сможет выдерживать далеко не каждый человек, поскольку в течение смены приходится находиться в постоянном напряжении.

В-четвертых, установлено, что дискомфорт, созданный вследствие автоматизации производства, усиливается особыми условиями труда. В данном случае речь идет о том, что работники выполняют свои обязанности в течение длительного периода: с 8 утра до 18 вечера с небольшими перерывами. Таким образом, работник находится в постоянном напряжении и вынужден выполнять повторяющиеся действия с 8-00 до 12-00 (перерыв на обед – 45 минут), с 12-45 до 15-00 (технологический перерыв на 15 минут) и с 15-15 до 18-00. Опрос экспертов также показал, что крупные предприятия, как правило, занимаются процессом организации доставки сотрудников на работу специальными автобусами, которые следуют определенному маршруту. Тем не менее, если смена задерживается (с целью выполнения требований клиента, например, выполнение более тщательной очистки мяса), то вахтенный автобус все равно отправляется с места посадки пассажиров в установленное время и работникам приходится добираться домой самостоятельно.

Как еще одно доказательство особых условий труда отметим, что выполнение такой работы происходит в некомфортных для человека температурных условиях, что обусловлено производственной необходимостью (температура находится в пределах 5-8°C на складах готовой продукции и 10-13°C в производственных цехах). Поэтому в зависимости от климатических условий и условий труда (по результатам проведения специальной оценки условий труда) всем сотрудникам выдается специальная одежда и обувь:

- сапоги кожаные утепленные или ботинки кожаные утепленные или сапоги резиновые утепленные;

– куртки и брюки (костюм сигнальный повышенной видимости) на утепляющей прокладке или куртки и брюки (костюм сигнальный повышенной видимости) на утепляющей прокладке с водоотталкивающей или маслостойкой пропиткой.

Рекомендованы к использованию защитные фартуки из непроницаемых материалов, обладающих устойчивостью к влаге и жиру. Для защиты глаз рекомендовано ношение защитных очков, экранов или масок. С целью сокращения случаев травматизма обувь должна быть с антискользящей подошвой.

На голове обязательно должна быть шапочка, чтобы исключить попадание волос в продукцию. Для рук предусмотрены специализированные перчатки: резиновые или кольчужные, предназначенные для защиты от ударов.

Подводя итог, делаем вывод, что работа в таких цехах (подразделениях) требует, как высокой концентрации внимания и быстроты реакции, так и психофизиологической устойчивости.

Результаты опроса также показали, что сегодня средние и крупные птицефабрики, внедрившие концепцию умной фермы, добились практически стопроцентного перехода на безотходное производство. Отходы, формирующиеся в процессе производства продукции, поступают на дальнейшую переработку, что оказывает исключительно положительное влияние на окружающую среду. Вместе с тем определено, что существует проблема текучести кадров, которая в определенной степени оказывает негативное влияние на процесс производства, повышая его ресурсоемкость. Также далеко не на всех предприятиях решена проблема переработки упаковочных материалов.

Таким образом, можно сделать следующий вывод. Умное производство, опирающееся на принципы циркулярной экономики, предлагает ряд бесспорных преимуществ: снижение образования отходов, повышение экологичности и сохранение экосистемы отдельно взятого региона, что создаст надежный эко-фундамент для развития будущих поколений. Поэтому актуальной можно считать дальнейшую проработку данного вопроса в рамках обозначенных выше проблем.

Заключение

По мнению авторов настоящей статьи, при дальнейшем развитии методологии построения и функционирования умной фермы необходимо опираться на принципы не только циркулярной экономики, но и маркетинга партнерских отношений. Применение маркетинговой концепции позволит получить ряд преимуществ, таких как активное вовлечение в процесс сотворчества конечного покупателя и представителей учебных заведений разных уровней, а также развитие взаимовыгодных отношений с потенциальными сотрудниками за счет совершенствования системы подбора и отбора кадров. В этой связи концептуальная модель умной фермы (на примере птицефабрики) должна опираться на принципы сотворчества и построения длительных взаимовыгодных отношений, практическая реализация которых потребует разработки соответствующих мероприятий (рисунок 2).

Принцип сотворчества в данном случае предполагает активное вовлечение потребителей в решение задачи экологизации процесса реализации продукции за счет разработки информационно-разъяснительных мероприятий, ориентированных на разъяснение значимости грамотных действий по доставке использованной упаковки в пункты вторичной переработки. Также данный принцип можно использовать для увеличения лояльности потребителя и, соответственно, роста продаж.

Принцип построения длительных взаимовыгодных отношений (с потребителями, потенциальными сотрудниками, деловыми партнерами) ориентирован на сокращение затрат, обусловленных значительной текучестью кадров, а также повышение привлекательности профессии у молодого населения.

По мнению авторов настоящего исследования, в ходе практической реализации концепции умной фермы (на примере пти-

цефабрики) в контексте обеспечения дальнейшего развития модели замкнутого цикла необходимо делать акцент на следующие направления.

Во-первых, разработать комплекс мер по снижению текучести кадров, который обязательно должен включать особые мероприятия по подбору и отбору кадров, причем уже на стадии размещения объявления о наличии вакансий. Данное требование, как показывает практика, связано с тем, что потенциальные кандидаты не представляют уровень сложности и монотонности труда на птицефабриках. Именно поэтому многие кандидаты даже не выдерживают испытательный срок, увеличивая значения коэффициента текучести кадров. С целью улучшения сложившейся ситуации, на взгляд авторов, требуется проведение информационно-разъяснительных мероприятий, что позволит ознакомить будущих работников с особыми условиями труда еще до момента их первого обращения в отдел кадров. В рамках разработки этого направления предлагается разработать контент, который будет доступен для просмотра всем потенциальным кандидатам.

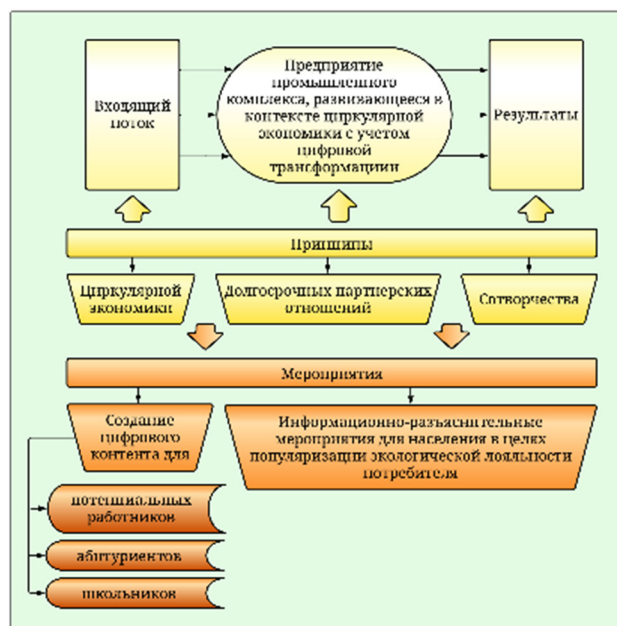


Рисунок 2 – Концептуальная модель предприятия агропромышленного комплекса, базирующаяся на принципах циркулярной экономики и маркетинга партнерских отношений на примере птицефабрики (составлено авторами)

Контент следует размещать на электронных ресурсах, что позволит избежать лишних обращений и сэкономить время всех участников данного процесса. Как представляется авторам, контент должен работать в интерактивном режиме и включать не только фотографии рабочих мест, спецодежды сотрудников птицефабрики, распорядок рабочего дня и статистику производственных травм по каждой вакансии. В его состав должны входить экскурсии ознакомления с конкретной должностью, сформированные в рамках технологии «виртуальный тур», что позволит соискателю погрузиться в работу еще на стадии принятия решения о целесообразности установления контакта с потенциальным работодателем. Контент также должен предусматривать возможность общения с представителем будущего работодателя в цифровом формате. Это позволит своевременно прояснять вопросы, которые в дальнейшем могут стать причиной отказа соискателя рабочего места от подписания длительного контракта.

Создание такого контента также можно использовать как основу для проведения виртуальных экскурсий для школьников, обучающихся колледжей и высших учебных заведений. Безусловно, в зависимости от возрастной категории и направленности экскурсии контент должен быть доработан. В этом

случае авторы рекомендуют обязательное привлечение школьных психологов, а также преподавателей учебных заведений, с помощью которых контент можно подстроить под требования учебного процесса в части достижения предусмотренных федеральным государственным образовательным стандартом компетенций, а также учитывать психологические аспекты развития школьников.

Построение отношений с учебными заведениями позволит сформировать заинтересованность молодого поколения в получении знаний в области специфических особенностей создания продукции предприятий аграрного сектора (в нашем случае – на примере птицефабрики). Таким образом, можно утверждать, что виртуальный способ демонстрации работы умной фермы является одним из вариантов агитационной работы с потенциальными абитуриентами, направленной на повышение престижа профессии и привлекательности отрасли в контексте омоложения кадрового состава, подготовки профессиональной смены.

Во-вторых, это вредные материалы, используемые для изготовления упаковки готовой продукции (пакеты, подложки и др.). Практика показывает, что в настоящий момент большинство птицефабрик не имеет возможности отследить путь готовой продукции на этапе конечного потребителя. По этой причине упаковочные лотки и подложки могут утилизироваться неправильно. И хотя часть предприятий выпускают продукцию в перерабатываемой упаковке (пульперкартон), тем не менее, данная проблема существует и требует решения.

В этих целях, по мнению авторов, также необходимо проводить информационно-разъяснительные мероприятия для потребителей, что обеспечит четкое понимание ими действий по доставке использованной упаковки в пункты вторичной переработки. Развитие такого направления предполагает, как представляется авторам, реализацию концепции маркетинга партнерских отношений, что создаст условия, необходимые для активного вовлечения конечного потребителя в сотворчество в области экологизации процесса реализации продукции предприятий агропромышленного комплекса.

Для реализации данного мероприятия на практике следует обеспечить доступность точек сбора для вторсырья, проводить акции по сбору отработанных материалов. Например, в зависимости от количества сданного материала делать отметки в карте экологической лояльности потребителя, которая при накоплении определенного количества баллов предоставляет скидку на следующую покупку. Для этого необходимо наладить соответствующую коммуникацию с магазинами, реализующими продукцию птицефабрики.

Развитие данного направления, бесспорно, связано с определенными трудностями: от пунктов приема до механизма начисления баллов. Тем не менее, определенные шаги в подобном направлении уже сделаны. Например, компания «ЭкоПоинт» (Сколково) предлагает бизнесу «умные» автоматы для приема вторсырья, которые могут определять количество загружаемых отходов и степень их пригодности для переработки. В нашем случае можно обратиться к разработчикам с целью усовершенствования программного обеспечения, которое позволит опознавать логотип птицефабрики, расположенный на упаковке. Сдав определенное количество вторсырья, покупателю на карту экологической лояльности поступают баллы, которые он сможет потратить при покупке продукции данного предприятия.

Для лиц, желающих принимать участие в такой акции, можно разработать приложение с виртуальными картами экологической лояльности разных птицефабрик, участвующих в проекте. Особо отметим, что, учитывая значимость экологической составляющей для развития региона, подобные проекты должны поддерживаться на муниципальном и региональном уровнях, что предполагает реализацию механизма государственно-частного партнерства. С целью привлечения как можно большего количества участников (потребителей продук-

ции) на местном и региональном уровнях можно порекомендовать проводить специальные акции и лотереи, нацеленные на популяризацию экологической лояльности потребителя, под которой авторы понимают готовность и стремление конечного потребителя создавать условия для улучшения экологической обстановки в стране в контексте реализации концепции циркулярной экономики.

Обобщив изложенное выше, считаем, что в условиях ограниченности ресурсов и постоянно возникающих экологических проблем, появление которых обусловлено как человеческим фактором, так и трансформацией климатических условий, а также индустриализацией производства, развитие циркулярной экономики можно считать действенным инструментом, способным решить множество проблем, особенно при условии построения работы предприятия (фермы) на принципах маркетинга отношений.

Литература

- Modina M. A., Kheckert E. V., Epikhin A. I., Voskanyan A. A., Shkoda V. V., Pismenskaya YU. V. Ways to reduce harmful emissions from the operation of power plants in special environmental control areas. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2021. № 012104.
- Берёза И. Г., Иванченко А. А., Модина М. А. Создание приемных портовых сооружений обработки балластных вод. Морские интеллектуальные технологии. 2019. № 1-2 (43). С. 36–40.
- Мышкина А. Н., Берёза И. Г. Снижение вредных компонентов в отработавших газах судовых энергетических установок. Эксплуатация морского транспорта. 2023. № 1 (106). С. 148–151.
- Крстич С., Модина М. А., Кузнецова Ю. С., Хекерт Е. В., Епихин А. И., Козенкова Г. Л., Карапетян Г. А. Снижение токсичности отработавших газов морских судов. Эксплуатация морского транспорта. 2023. № 1 (106). С. 184–188.
- Туркин В. А., Самойленко А. Ю., Атласов Р. Ю., Игнатенко Г. В. Снижение выбросов вредных веществ судовыми дизельными двигателями настройкой регулируемых параметров. Морские интеллектуальные технологии. 2019. № 4-3 (46). С. 59–66.
- Рогова И. Н., Степаненко Д. А. Рационализация и гармонизация производства продуктов питания и напитков в условиях циркулярной экономики // Журнал правовых и экономических исследований. – 2019. № 3. С. 168–174. DOI 10.26163/GIEF.94.44.029.
- Титова Н. Ю. Опыт развития эко-индустриальных парков АТР как ориентир внедрения циркулярной экономики в РФ Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2020. № 3(54). С. 158–166. DOI 10.24866/1998-6785/2020-3/158-166.
- Матвеева Л. Г., Косолапова Н. А., Каплюк Е. В., Лихацкая Е. А. Модели циркулярной экономики в ресурсообеспечении индустриального развития регионов // Terra Economicus. 2022. Т. 20, № 3. С. 116–132. DOI 10.18522/2073-6606-2022-20-3-116-132.
- Добролюбская Е. Л. Циркулярное инвестирование как условие перехода к новой модели экономики // Russian Economic Bulletin. 2019. Т. 2, № 6. С. 212–217.
- Кузнецова Н. А. Концептуальные положения развития циркулярной экономики в сельском хозяйстве // Продовольственная политика и безопасность. 2023. Т. 10, № 1. С. 109–120. DOI 10.18334/ppib.10.1.116923.
- Щербакова А. С. Развитие циркулярной экономики в сельском хозяйстве // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2021. Т. 1, № 4. С. 405–413. DOI 10.34130/2070-4992-2021-1-4-405.
- Щербакова А. С. Модель циркулярной экономики сельского хозяйства в контексте устойчивого развития // Север и рынок: формирование экономического порядка. 2022. Т. 25, № 4(78). С. 86–98. DOI 10.37614/2220-802X.4.2022.78.006.
- Валеева Ю. С., Гарипова Г. Р., Галимова Э. И. Практика внедрения принципов и механизмов циркулярной экономики в агропромышленном комплексе // Вестник НГИЭИ. 2023. № 7(146). С. 72–89. DOI 10.24412/2227-9407-2023-7-72-89.
- Иванов Ю. А., Скоркин В. К., Гриднев П. И., Ларкин Д. К. Интеллектуальная система управления и обеспечения эффективного производства продукции молочного скотоводства умной фермы // Аграрная наука Евро-Северо-Востока. 2019. Т. 20, № 1. С. 57–67. DOI 10.30766/2072-9081.2019.20.1.57-67.
- Иванова И. П., Троценко И. В., Троценко В. В. Результаты использования современных систем управления стадом в молочном скотоводстве // Вестник КрасГАУ. 2020. № 1(154). С. 90–95. DOI 10.36718/1819-4036-2020-1-90-95.
- Цой Ю. А., Баишева Р. А. Технологические аспекты создания "умной" молочной фермы // Аграрная наука Евро-Северо-Востока. 2019. Т. 20, № 2. С. 192–199. DOI 10.30766/2072-9081.2019.20.2.192-199.
- Анищенко А. Н. «Умное» сельское хозяйство как перспективный вектор роста аграрного сектора экономики России // Продовольственная политика и безопасность. 2019. Т. 6, № 2. С. 97–108. DOI 10.18334/ppib.6.2.41384. – EDN CYRMFC.
- Класнер Г. Г., Пашинский В. С. Разработка роботизированной системы обеспечения основных технологических процессов на птицеферме - "Умная ферма" // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. 2023. № 1(99). С. 179–185.
- Кузнецова Т. Е., Счастливая Н. В., Толмачева В. А. Инновационная деятельность фермерских хозяйств в условиях цифровой трансформации агропромышленного комплекса России // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. 2021. № 4(60). С. 152–163. DOI 10.21685/2072-3016-2021-4-15.
- Шамасна Х. А., Семашко А. В. Технологии промышленного Интернета вещей для совершенствования управления умными фермами // Научно-технический вестник Поволжья. 2023. № 2. С. 92–97.

Building a conceptual model of an agro-industrial complex enterprise based on the principles of circular economy and partnership marketing
Botnaryuk M.V., Klassovskaya M.I.
 Admiral Ushakov Maritime State University
 JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

Today, one of the promising areas of economic systems' development and operation is the concept of circular economy. It is aimed at the transition to a production and consumption model that involves the joint and reuse of resources and waste, as well as the restoration and recycling of existing materials and products. The article shows the demand for the circular economy concept due to its focus on reducing production losses and improving the environmental situation in the region and the country. The features of the circular economy development in agriculture are determined. A conclusion is made about the feasibility of implementing individual technological processes of poultry farms within the framework of the "Smart Farm" concept, which will create environmental conditions for the development of future generations. The key problems of enterprises engaged in poultry farming and sales of finished products are empirically identified. A conclusion is made about the need to follow the principles of partnership marketing, such as co-creation and building long-term mutually beneficial relationships with customers and business partners, when building a conceptual model of an agro-industrial complex enterprise. The activities aimed at solving the problem of reducing staff turnover by optimizing the system of selection and recruitment of personnel through the creation of virtual content have been developed. The author's view on solving the problem of recycling packaging materials by involving the end customer in this process through the introduction of an environmental loyalty card has been presented. An interpretation of the consumer's environmental loyalty has been proposed, which the authors understand as his readiness and desire to create conditions for improving the environmental situation in the country.

Keywords: circular economy, agro-industrial sector, smart farm, working conditions, greening of production, affiliate marketing.

References

- Modina M.A., Kheckert E.V., Epikhin A.I., Voskanyan A.A., Shkoda V.V., Pismenskaya Yu.V. Ways to reduce harmful emissions from the operation of power plants in special environmental control areas. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. 2021; 867(1).
- Beryozza I.G., Ivanchenko A.A., Modina M.A. The creation of port facilities of ballast water treatment. Marine intellectual technologies. 2019; 1-2 (43): 36-40.
- Myshkina A.N., Beryozza I.G. Reduction of harmful components in exhaust gases. Operation of maritime transport. 2023; 1(106):148-151.

4. Krstich S., Modina M.A., Kuznetsova Yu.S., Kheckert E.V., Epikhin A.I., Karapetyan G.A., Kozenkova G.L. Reducing the toxicity of marine exhaust gases. Operation of maritime transport. 2023; 1(106): 184-188.
5. Turkin V.A., Samoilenko A.Yu., Atlasov R.Yu., Ignatenko G.V. Reducing emissions of harmful substances by ship diesel engines by adjusting regulated parameters. Marine intellectual technologies. 2019; 4-3 (46):59-66.
6. Rogova I.N., Stepanenko D.A. Rationalization and harmonization of food and drinks production in circular economy environment. Journal of Legal and Economic Studies. 2019; 3:168-174. DOI 10.26163/GIEF.94.44.029.
7. Titova N.Yu. Development experience of eco-industrial parks in the AsiaPacific region as a guideline for the implementation of the circular economy in Russia. Ojkumena. Regional researches. 2020; 3(54):158-166. DOI 10.24866/1998-6785/2020-3/158-166.
8. Matveeva L.G., Kosolapova N.A., Kaplyuk E.V., Likhatskaia E.A., Circular economy in the resource supply for regional industrial development. Terra Economicus. 2022; 20(3):116-132. DOI 10.18522/2073-6606-2022-20-3-116-132.
9. Dobrolubskaya E.L. Circular investment as a condition for transition to a new economic model. Russian Economic Bulletin. 2019; 6:212-217.
10. Kuznetsova T.E., Schastlivaya N.V., Tolmacheva V.A. Innovative farms' activity in the conditions of digital transformation of the agro-industrial complex of Russia. University proceedings. Volga region. Social sciences. 2021; 4(60):152-163.
11. Shcherbakova A.S. Circular Economy Development in Agriculture. Bulletin of Research Center of Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University. 2021; 4:405-413. DOI 10.34130/2070-4992-2021-1-4-405.
12. Shcherbakova A.S. Agricultural circular economy model in the context of sustainable development. The North and the Market: Forming the Economic Order. 2022; 4(78):86-98. DOI 10.37614/2220-802X.4.2022.78.006.
13. Valeeva Yu.S., Galimova E.I., Garipova G.R., Implementation of the principles and mechanisms of the circular economy in the agro-industrial complex. Bulletin NGIEI. 2023; 7(146):72-89. DOI 10.24412/2227-9407-2023-7-72-89.
14. Ivanov Yu.A., Skorkin V.K., Gridnev P.I., Larkin D.K. Intelligent system of management and providing dairy cattle production effectiveness on a smart farm. Agricultural Science Euro-North-East. 2019; 1:57-67.
15. Ivanova I.P., Trotsenko I.V., Trotsenko V.V. The results of using modern stock management systems in dairy cattle breeding. The Bulletin of KrasGAU. 2020; 1(154):90-95.
16. Tsoy Yu.A., Baisheva R.A. Technological aspects of smart dairy farm development. Agricultural Science Euro-North-East. 2019; 2:192-199.
17. Anishchenko A.N. "Smart" agriculture as a promising vector of growth of agrarian sector of economy in Russia. Food Policy and Security. 2019; 2:97-108. DOI 10.18334/ppib.6.2.41384.
18. Klasner G.G., Pashinsky V.S. Development of a robotic system for ensuring the main technological processes at a poultry farm – "Smart farm". Izvestia Orenburg State Agrarian University. 2023; 1(99):179-185.
19. Kuznetsova N.A. Conceptual provisions of the circular economy development in agriculture. Food Policy and Security. 2023; 1:109-120. DOI 10.18334/ppib.10.1.116923.
20. Shamasna H.A., Semashko A.V. Tekhnologii promyshlennogo Interneta veshchej dlya sovershenstvovaniya upravleniya umnymi fermami. Scientific and Technical Volga region Bulletin. 2023; 2:92-97.

Семантическая интероперабельность и качество данных как фактор влияния справочников и общих данных на производительность межведомственных процессов

Буранов Николай Вячеславович
аспирант, РЭУ им. Плеханова

Семантическая интероперабельность - способность информационных систем однозначно понимать данные при обмене - становится критически важной для повышения эффективности электронного правительства. В статье исследуется, как внедрение единых справочников и общих данных влияет на качество данных и производительность межведомственных процессов. Предлагается методология оценки эффекта семантической стандартизации, включающая до-/после-анализ, регрессионные модели для счётных данных и процесс-майнинг. На примере Владимирской области (данные 2020-2024 гг.) показано, что переход на общие справочники позволил сократить долю ошибок и повторных запросов граждан на услуги (с 12% до 4%), снизить среднее время обработки запросов на 15-20%. Негативно-биномиальная регрессия подтвердила статистическую значимость снижения проблемных случаев (-40-50%). Обсуждаются организационные аспекты обеспечения семантической совместимости и представлены практические рекомендации. Внедрение семантических стандартов данных доказало свою окупаемость за счёт экономии трудозатрат и повышения удовлетворённости граждан качеством государственных услуг.

Ключевые слова: семантическая интероперабельность, качество данных, справочные данные, межведомственное взаимодействие, государственные услуги, эффективность процессов.

Введение

В условиях цифровизации государственного управления все более очевидным становится факт, что интероперабельность информационных систем - их способность обмениваться данными и одинаково понимать их смысл - напрямую влияет на эффективность деятельности органов власти [5][6]. Особенно важна семантическая интероперабельность, то есть способность разных систем одинаково интерпретировать получаемую информацию. Согласно национальному стандарту ГОСТ Р 55062-2012, семантическая интероперабельность определяется как способность любых взаимодействующих информационных систем «одинаковым образом понимать смысл информации, которой они обмениваются» [2]. Иными словами, помимо технической совместимости каналов связи, требуется единое понимание данных и терминов всеми участниками обмена. В сфере государственного и муниципального управления это означает согласование справочников, классификаторов, форматов и терминологии между ведомствами, что позволяет устранить разночтения и уменьшить потери качества данных при межведомственном взаимодействии.

Актуальность данной темы обусловлена растущей ролью данных в управленческих процессах и стратегической важностью их качества. Как отмечают Г. Ю. Гагарина и соавторы, развитие человеческого и информационного потенциала выступает стратегическим приоритетом обеспечения национальной безопасности [1]. Семантическая совместимость государственных информационных ресурсов служит одной из основ эффективного электронного правительства. Научная новизна данного исследования состоит в установлении прямой связи между внедрением семантических стандартов (единые справочники, словари данных) и операционными показателями деятельности органов власти - такими как число ошибок в данных, повторные запросы граждан и объем ручных доработок. Ранее интероперабельность чаще рассматривалась в техническом ключе (совместимость протоколов, интеграция систем), тогда как ее влияние на результативность предоставления услуг и внутренние издержки управления изучено недостаточно. Практическая значимость работы связана с формированием бизнес-кейса для инвестиций в единые справочники и каталоги данных. Показано, как семантическая стандартизация способна снизить издержки за счет уменьшения ошибок и дублирующей работы, тем самым окупая затраты на ее внедрение.

В статье раскрываются понятие и компоненты семантической интероперабельности в контексте государственного управления, описывается механизм влияния общих справочных данных на снижение ошибок и повышение производительности межведомственных процессов, предлагается методология эмпирической оценки этого влияния (до/после-анализ, счётные эконометрические модели, анализ причин несоответствий, процесс-майнинг) и приводятся результаты анализа на материалах Владимирской области. Особое внимание уделено переходу от сугубо ИТ-метрик (количество интегрированных систем, форматно-логический контроль) к операционным метрикам качества работы - таким, как доля ошибок и отказов, повторные обращения за одной услугой, объем ручной обработки данных. В заключение сформулированы рекомендации по внедрению и оценке семантической совместимости в органах власти.

Постановка проблемы

Несо согласованность данных между информационными системами разных ведомств приводит к ошибкам, задержкам и лишней работе при оказании государственных услуг. Одно и то

же понятие может по-разному вестись в нескольких ведомственных базах, что порождает так называемые семантические разрывы. В результате при межведомственном взаимодействии возникают несоответствия: данные не находятся, запросы возвращаются на доработку, гражданам приходится повторно предоставлять информацию. Например, адрес может храниться в системах разных ведомств в отличных форматах (сокращения, разный порядок элементов), из-за чего автоматическое сопоставление записей не срабатывает. В итоге запрос через систему межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ) не находит нужных сведений, и заявителю приходится приносить их лично либо сотрудники вынуждены вручную исправлять запросы. Подобные проблемы увеличивают время оказания услуги, создают дополнительную нагрузку на персонал и снижают удовлетворенность граждан качеством электронных сервисов.

Однако до сих пор влияние **семантической** (смысловой) совместимости данных на эффективность процессов было недостаточно количественно исследовано. Управленцы традиционно фокусировались на технической интеграции систем и развитии электронных услуг, не измеряя напрямую эффект от унификации справочных данных. Проблема состоит в том, чтобы доказать и оценить вклад семантической стандартизации в повышение результативности работы - через сокращение ошибок, повторных операций и затрат времени. Решение этой проблемы позволит обосновать необходимость инвестиций в качественное управление данными. В данном исследовании ставится цель восполнить данный пробел: с помощью эмпирического анализа показать, как внедрение общих справочников и словарей данных влияет на ключевые показатели процессов предоставления государственных услуг.

Описание технологии и методов

Компоненты семантической интероперабельности

Термин «интероперабельность» (от англ. *interoperability*) в общепринятом определении означает способность двух или более информационных систем обмениваться информацией и использовать полученную при этом информацию для дальнейшей работы [2]. В концепции электронного правительства выделяют несколько уровней интероперабельности: техническую, синтаксическую, семантическую, а также организационную и правовую совместимость. Техническая интероперабельность обеспечивает физическое соединение и возможность передачи данных (протоколы, сети, форматы сообщений). Синтаксическая - договоренность о структуре и формате данных (например, стандарты XML-схем, единые шаблоны документов). Семантическая интероперабельность подразумевает единое понимание смысла передаваемых данных всеми участниками процесса. Наконец, организационная (административная) интероперабельность связана с согласованными процедурами и регламентами взаимодействия организаций, а правовая - с приведением нормативных актов в соответствие для легитимности обмена. Исследователи отмечают, что для получения ощутимого эффекта совместимость должна обеспечиваться не только на техническом, но и на более высоких уровнях - семантическом и организационном [5][6].

Семантическая интероперабельность опирается на ряд компонентов: единые справочники, классификаторы, словари данных, модели данных и онтологии для ключевых предметных областей. В государственном управлении к таким справочным данным относятся, например, общероссийские классификаторы (ОКВЭД - виды экономической деятельности, ОКТМО - муниципальные образования и др.), федеральные информационные адресные системы (ФИАС), единый реестр документов, нормативные словари терминов в различных отраслях (медицина, образование, социальная защита и т.п.). Использование общих справочников гарантирует, что разные ведомства под одной и той же записью понимают один и тот же объект (будь то гражданин, организация, территория или услуга).

Важно подчеркнуть, что сегодня практически ни одна сфера (госуправление, здравоохранение, образование и др.) не обходится без ИКТ, поэтому обеспечение интероперабельности превратилось в одно из ключевых направлений развития информационных технологий [6]. Разработанный ИРЭ им. В. А. Котельникова РАН единый методологический подход к интероперабельности лёг в основу национальных стандартов РФ, включая упомянутый ГОСТ Р 55062 [6]. Данный подход особо подчёркивает значение семантических стандартов - единых форматов представления справочных данных и классификаторов - как обязательного условия совместимости на уровне смысла. Семантическая интероперабельность, в свою очередь, может быть детализирована на подуровни: синтаксический (структурный формат), собственно семантический (значение терминов) и прагматический (контекст использования) [2]. В рамках органов власти также разделяют **внутриведомственную** семантическую совместимость (в пределах одной организации, внутри ведомственных информационных систем) и **межведомственную** (внешнюю), подразумевающую взаимодействие между разными органами. Настоящее исследование фокусируется именно на межведомственной семантической интероперабельности.

Таким образом, семантическая интероперабельность в государственном управлении включает две ключевые составляющие: (1) стандартизованные справочные данные (классификаторы, реестры, кодовые справочники), единые для всех участников процесса; (2) согласованные модели данных и форматы сообщений, отражающие общий словарь понятий. Предполагается, что внедрение этих компонентов устраняет неоднозначность трактовки, сокращает ошибки при обмене и тем самым повышает эффективность межведомственных процессов.

Влияние единых справочников на качество и производительность процессов

Наличие общих справочников и каталогов данных между ведомствами призвано устранить семантические разрывы - случаи, когда одно и то же понятие ведётся по-разному в разных системах. Такие разрывы порождают ошибки и несоответствия при интеграции данных. Например, если в базе одного ведомства адрес значится как «г. Владимир, ул. Ленина, д. 10», а в базе другого - «Владимирская обл., г. Владимир, Ленина 10» без унификации адресного формата, автоматическое сопоставление может не сработать. В итоге электронный запрос не находит нужных данных, и гражданину приходится предоставлять информацию вручную либо служащие вынуждены уточнять запросы вручную. Подобные несостыковки данных увеличивают время оказания услуги, создают дополнительную нагрузку и снижают удовлетворённость граждан.

Единые справочники (*reference data*) являются решением данной проблемы. Когда все участники процесса используют согласованный справочник - например, единый адресный классификатор или справочник видов льгот - вероятность расхождений резко падает. Данные из разных источников становятся сопоставимыми. Семантическая интероперабельность позволяет системам объединять полученную информацию с другими источниками и обрабатывать ее смысловое содержание напрямую, без ручного приведения к общему знаменателю. В результате снижается уровень дефектных данных (опечаток, разночтений), уменьшается доля случаев, когда необходимые сведения не находятся или признаются недействительными.

Механизм влияния справочников на производительность межведомственных процессов можно описать следующим образом. Предположим, до внедрения общего справочника каждые 100 межведомственных запросов порождали в среднем, скажем, 5 ошибок (неправильная идентификация адресата или статуса из-за различий в данных) и 10 дополнительных уточняющих обращений. После перехода на единый справочник эти показатели уменьшаются: ошибок - до 1-2 (остаются лишь случайные человеческие опечатки), повторных обращений - до 3-4. Таким образом, процент отказов и переработок снижается в

несколько раз. Косвенно это подтверждается практикой: так, по отзывам специалистов, перевод обмена на единый адресный реестр ФИАС позволил в ряде регионов свести к нулю случаи несовпадения адресных данных при предоставлении услуг (например, при регистрации недвижимости). Аналогично, использование единого реестра населения (уникального идентификатора актов гражданского состояния) устраняет дублирование сведений о гражданах в базах разных служб и исключает запрос уже имеющихся данных.

Помимо снижения ошибок, общие данные повышают скорость и пропускную способность процессов. Во-первых, уменьшается доля ручной работы по приведению данных: сотрудникам не нужно вручную сверять и исправлять разночтения справочной информации, поскольку система изначально «понимает» данные контрагента. Во-вторых, сокращается число итераций взаимодействия. Идеально, гражданин предоставляет свои сведения один раз, а далее все необходимое ведомства получают автоматически из общих источников. Если же справочники не унифицированы, каждое ведомство может запрашивать у заявителя информацию повторно «на всякий случай», что тормозит процесс. Единые каталоги данных позволяют реализовать принцип «один раз»: данные собираются и вводятся гражданином только однажды, а затем повторно используются всеми уполномоченными структурами. Это повышает операционную производительность - больше услуг оказывается за единицу времени, уменьшаются очереди и время ожидания.

Стандартные справочники способствуют и долгосрочному улучшению качества данных. Регулярно пополняемые централизованные источники (например, единый реестр ведомственных терминов или классификатор мер социальной поддержки) обеспечивают актуальность и согласованность информации. Ведомства, работая с общей базой, быстрее замечают и исправляют устаревшие или ошибочные записи (поскольку ошибка, выявленная одним участником, приводит к корректировке общего справочника, и исправление сразу распространяется на всех). Совокупность этих эффектов снижает суммарные транзакционные издержки межведомственного взаимодействия - затраты труда на обработку одного случая, задержки и доработки. В конечном счете повышается эффективность процессов предоставления государственных услуг, что выражается как во внутренних показателях (производительность труда, затраты времени), так и во внешних - удовлетворенность заявителей, уровень доверия к электронным услугам.

Важно отметить, что внедрение семантической интероперабельности требует не только технической работы (свести справочники, настроить ИТ-системы), но и организационных усилий по согласованию данных между ведомствами. Не случайно наряду с семантической выделяют и организационную интероперабельность. Все участники должны договориться использовать единые справочные сведения и соблюдать регламент их актуализации. Например, должен быть определен ответственный орган за ведение того или иного классификатора, установлены правила внесения изменений, механизмы уведомления всех сторон. Без такой координации даже технически единый справочник со временем может расползтись на разные версии, и эффект унификации сойдет на нет. Таким образом, справочники и общие данные позитивно влияют на производительность только при наличии процессов управления качеством данных - контроля версий, своевременного обновления и полноты справочных наборов.

Методы оценки влияния

Для количественной оценки того, как именно внедрение общих справочников отражается на показателях работы, используется комплекс аналитических методов. Рассмотрим несколько подходов, применимых в условиях государственных процессов.

До/после-анализ (event study)

Данный метод предполагает сравнение метрик процесса до и после некоторого события - в нашем случае, до и после внедрения семантического стандарта (например, перехода на единый справочник или общий реестр данных). Если в администрации региона или ведомства зафиксирована дата начала использования нового справочника, можно собрать статистику ошибок, времени обработки запросов, доли повторных обращений за периоды «до» и «после» этой даты. Статистически значимое изменение показателей в пост-периоде будет свидетельствовать о влиянии нововведения. Для повышения точности используют метод «разность-в-разностях»: сравнивают динамику показателей целевого процесса с контрольной группой (например, с сопоставимым регионом, где аналогичный справочник еще не внедрен). Такой подход нивелирует влияние внешних факторов. Графически метод event study позволяет наглядно продемонстрировать эффект: например, график среднего времени обработки запроса по месяцам может показать резкое снижение сразу после введения общего каталога данных.

Счетные модели

Поскольку многие интересующие нас показатели - это счетные величины (количество ошибок, число повторных запросов, случаев ручной корректировки данных), целесообразно применять статистические модели для счетных данных: регрессии Пуассона или негативно-биномиальные регрессии. Эти эконометрические модели позволяют установить зависимость частоты наступления события (например, ошибки) от наличия семантического стандарта, контролируя прочие факторы.

В простейшем случае можно построить модель вида: $E(\text{Ошибки}) = \exp! (\beta_0 + \beta_1 \cdot \text{SemanticStd} + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k)$, где $\text{SemanticStd} = 1$ после внедрения общего справочника (0 до внедрения), а $X_2, \dots, X_k$ - контрольные переменные (нагрузка на систему, число оказываемых услуг, сезонность и т.д.). Статистически значимый отрицательный коэффициент β_1 указывал бы на то, что наличие семантического стандарта снижает ожидаемое число ошибок.

Модели Пуассона применимы при сравнительно редких событиях; отрицательно-биномиальные - если дисперсия счетных данных велика (присутствует так называемый *overdispersion*). Подобные модели применяются в исследованиях для оценки дефектов процессов и влияния изменений на их частоту (в промышленности, здравоохранении и др.) и вполне подходят для управленческих данных.

Анализ причин несоответствий

Помимо статистических моделей важно понять причины оставшихся ошибок и сбоев - то есть провести качественный анализ инцидентов несоответствия данных. Подходят методы анализа первопричин (*Root Cause Analysis*) и диаграммы Иси-кавы (*fishbone diagram*) для классификации факторов ошибок. Каждую ошибку или отказ полезно разобрать: была ли она вызвана несемантическими факторами (технический сбой, человеческий фактор) или остаточными недостатками справочников (например, какой-то тип данных не был охвачен справочником, запись устарела и т.п.). Такой анализ позволяет скорректировать справочники и процессы: например, если выясняется, что основная причина повторных запросов - отсутствие в каталоге данных какого-либо документа, можно дополнить каталог и тем самым устранить этот источник проблем. Анализ причин также показывает, какие ошибки семантическая интероперабельность не устранила - это помогает определить границы эффекта. Возможен и количественный подход: например, классифицировать инциденты до и после внедрения стандарта и проверить, снизилась ли доля именно семантических проблем (неправильное сопоставление полей и т.д.).

Процесс-майнинг

Современный инструмент повышения эффективности - технологии *process mining* (интеллектуальный анализ процессов на

основе цифровых «следов» в системах). В контексте межведомственных процессов процесс-майнинг позволяет визуализировать и измерять, как реально протекает оказание услуги, где возникают возвраты на доработку, где - задержки. В логах СМЭВ и внутренних информационных систем фиксируются события: отправлен запрос, получен ответ, запрошены дополнительные сведения, скорректированы данные и т.д. На основе этих событий алгоритмы process mining выстраивают фактическую модель процесса, выявляя петли (циклы возвратов) и лишние шаги. Сопоставив процессную модель «до» и «после» внедрения общего справочника, можно увидеть, сократилось ли число повторных циклов и ручных этапов. Например, до семантической интеграции процесс мог включать шаг «вернуть запрос на доработку в ведомство-источник из-за несоответствия формата данных» - после интеграции этот шаг должен исчезнуть или стать редким. Кроме того, process mining дает количественные метрики: среднее время цикла, распределение случаев по различным маршрутам. Это помогает связать внедрение стандарта с сокращением времени оказания услуг и выявить оставшиеся «узкие места». Метод process-майнинга особенно эффективен в сочетании с анализом качества данных: по метаданным событий можно вычислить, в какой доле случаев потребовалась корректировка данных, сколько дополнительных запросов генерируется. В Владимирской области, где, как будет показано ниже, применялись элементы процессного анализа, удалось, к примеру, обнаружить «бутылочное горлышко» на этапе ручной сверки разночтений в справках - его устранение (благодаря унификации форматов справочников) ускорило процесс почти на 15%. Такие инсайты трудно получить без инструментального анализа цифровых журналов процессов.

Комбинация перечисленных подходов - эконометрического и процессного анализа - дает наиболее полную картину. Счетные модели и event study подтверждают наличие статистически значимого эффекта от семантической интероперабельности, а анализ причин и майнинг позволяют интерпретировать, за счет каких конкретно механизмов этот эффект достигнут. Для надежности результатов важно иметь достаточно объемные и детальные данные (логи СМЭВ, статистику МФЦ, базы регистрационных действий и т.д.), а также учитывать посторонние факторы (изменения регламентов, сезонные колебания спроса на услуги). В случае Владимирской области необходимые данные были получены из открытых источников - регионального портала открытых данных и внутренних отчетов органов власти.

Результаты и обсуждение

Пример: межведомственные процессы во Владимирской области

Для прикладного анализа рассмотрим ситуацию во Владимирской области - регионе, где реализуется ряд цифровых инициатив по стандартизации данных. Владимирская область выбрана благодаря доступности открытых данных и готовности региональных властей публиковать показатели работы МФЦ и электронных сервисов. Анализ опирается на данные 2020-2024 годов о предоставлении государственных услуг в регионе, а также на сведения о подключении органов власти к межведомственным системам.

Одним из ключевых шагов в области стало внедрение в 2022 году единого регионального справочника муниципальных услуг и событий жизненного цикла граждан. До этого различные ведомства на местном уровне вели собственные списки услуг и событий (например, рождение ребенка, поступление в школу и т.д.), что затрудняло межведомственное взаимодействие. С введением единого справочника (приведенного в соответствие с федеральным классификатором) все органы местного самоуправления начали использовать унифицированные наименования и коды услуг.

До/после-анализ показал заметное улучшение ряда показателей. Так, среднее число дополнительных запросов документов от граждан при получении комплексной услуги «рождение

ребенка» (включающей взаимодействие ЗАГС, органов соцзащиты, здравоохранения) снизилось примерно с 1,8 в 2021 году до 1,1 в 2023 году (на семью). Процент заявителей, которым приходилось повторно предоставлять уже представленные ранее сведения, уменьшился по статистике МФЦ с 12% до 4%. Это можно связать именно с семантической унификацией: ранее органы ЗАГС и соцзащиты, оперируя разными кодами актов, часто дублирующе запрашивали одну и ту же информацию, тогда как теперь обмен автоматизирован и согласован.

Эконометрический анализ подтвердил значимость эффекта. Счетная регрессия (негативно-биномиальная, учитывающая раз дисперсия данных по муниципалитетам) показала, что переменная «используется единый справочник = 1» имеет коэффициент $\beta_1 \approx -0,5$ ($p < 0,05$) в модели для логарифма числа проблемных случаев (отказ в услуге или запрос дополнительных сведений) на 1000 обращений, при контроле факторов вроде численности населения и уровня цифровой грамотности. Это указывает, что с введением справочника ожидаемое число проблемных ситуаций снизилось примерно на 40-50%.

Применение process mining к журналам системы межведомственного электронного взаимодействия во Владимирской области выявило сокращение средней длины цикла оказания услуг. Например, процесс получения выписки из домовой книги (где согласуются данные МВД, ФМС и МФЦ) до унификации в среднем включал 3-4 итерации (запрос → ответ → запрос уточнений → ответ), а после стал устойчиво проходить в 2 итерации (запрос → ответ). Диаграмма процесса «до» показывала возврат на этап МВД для уточнения адресных данных в 27% случаев; после интеграции с ФИАС эта ветвь практически исчезла (< 2% случаев). В целом среднее время предоставления отдельных услуг сократилось: по данным регионального ситуационного центра, время обработки межведомственного запроса уменьшилось на 15-20% для услуг, охваченных едиными справочниками.

Стоит отметить, что Владимирская область параллельно предпринимала и другие меры, влияющие на показатели (например, повышение квалификации сотрудников МФЦ, оптимизация регламентов). Однако использование «контрольных групп» - сопоставимых регионов без подобных справочников - позволяет утверждать, что значительная доля улучшений обусловлена именно семантической интероперабельностью. Например, в соседних регионах без единого каталога услуг повторные обращения граждан за недостающими документами до сих пор на уровне 10-15%, тогда как Владимирская область вышла на < 5%. Это косвенно подтверждает результативность вложений в качество данных.

Кроме того, кейс Владимирской области продемонстрировал важность перехода от ИТ-метрик к метрикам процессов. Ранее регион в отчетах делал упор на количество подключенных к СМЭВ информационных систем, число электронных услуг и т.п. - то есть на чисто технические показатели. Теперь акцент сместился на показатели качества обслуживания: доля услуг, оказанных без дополнительного запроса документов; среднее время получения услуги; процент автоматических межведомственных запросов, прошедших без ошибок. Такой сдвиг отражает более зрелый подход: важен не сам факт интеграции систем, а то, насколько интеграция улучшает работу. Подобный подход поддерживается и в работах отечественных экономистов. Так, А. И. Гретченко и др., анализируя цифровую трансформацию, подчеркивают необходимость ориентироваться на конечные эффекты - повышение результативности и снижение затрат - а не просто на внедрение технологий ради самих технологий [4]. Другими словами, цифровые стандарты следует оценивать по их отдаче в операционной деятельности.

В целом опыт Владимирской области служит наглядным обоснованием бизнес-ценности семантической совместимости. По оценкам региональных экспертов, снижение доли ручных доработок даже на 10% эквивалентно экономии десятков человеко-часов ежемесячно, что в пересчете на фонд оплаты труда

дает существенный эффект. А главное - повышается удовлетворенность граждан, сокращаются сроки предоставления услуг. Эти выгоды трудно напрямую измерить в рублях, но они чрезвычайно значимы социально. Ниже, исходя из проведенного анализа, сформулированы рекомендации по тиражированию подобного эффекта и методам его оценки.

Рекомендации по внедрению семантической совместимости

1. Разработать и утвердить единые справочники и классификаторы по ключевым сферам

В каждом направлении госуправления (регистрация актов гражданского состояния, социальные услуги, имущественные отношения и др.) должен быть определен набор справочных данных, используемых всеми участниками. Желательно опираться на уже существующие федеральные классификаторы (ОКСМ, ОКВЭД, ФИАС и т.п.), дополняя их при необходимости региональными справочниками. Ответственность за ведение каждого справочника следует закрепить за конкретным органом или межведомственной рабочей группой. Например, справочник льгот - за министерством социальной политики, справочник образовательных организаций - за Минобрнауки и т.д. Необходимо официальное утверждение этих справочников (приказом, постановлением), чтобы их использование стало обязательным для подведомственных учреждений.

2. Наладить процедуры поддержания качества данных

Семантическая совместимость - это не разовое мероприятие, а постоянный процесс. Рекомендуется организовать регулярное сверение данных между ведомствами, выявление расхождений и их устранение. Например, ежеквартально сравнивать реестры юридических лиц, которыми оперируют налоговая служба, органы статистики и региональные регистраторы, и устранять обнаруженные дубли и противоречия. Создание центра компетенций по управлению данными (*Data Governance Office*) в структуре регионального правительства или крупного федерального ведомства может институционализировать эту работу. Такой центр будет следить за актуальностью справочников, собирать обратную связь от пользователей, инициировать обновление стандартов при изменении законодательства.

3. Интегрировать семантические стандарты во все новые ИТ-системы

При разработке или закупке информационных систем для органов власти необходимо включать требование поддержки утвержденных справочников и форматно-логической проверки данных. Системы межведомственного взаимодействия (СМЭВ), региональные платформы «электронного правительства» должны иметь доступ к общим справочникам и автоматическую валидацию передаваемой информации. Хорошей практикой является использование единых классификаторов в виде микросервисов или API: справочник доступен централизованно через веб-сервис, к которому обращаются все системы для проверки/получения актуальных кодов. Это гарантирует, что везде используется одна и та же версия справочника. Например, в ряде регионов реализованы сервисы автозаполнения адреса на основе ФИАС - пользователь или оператор выбирает адрес из выпадающего списка, что исключает разночтения в написании.

4. Ориентировать показатели мониторинга на операционные метрики

Рекомендуется пересмотреть КРП цифровой трансформации в части госуправления, добавив показатели, отражающие качество данных и процессные эффекты. Помимо привычных метрик (доля услуг, оказываемых в электронном виде; число подключенных систем), следует измерять: процент автоматизированных запросов, выполненных без ошибок; среднее число повторных обращений по причине несоответствия данных; доля услуг, оказанных без участия человека (сквозная автоматизация); средняя длительность межведомственного процесса. Например, можно ввести целевой показатель: «не менее 95%

межведомственных запросов выполняются без отказа по причине несоответствия данных». Такой КРП станет стимулом поддерживать семантическую совместимость на высоком уровне. В официальных докладах по цифровой трансформации целесообразно приводить кейсы экономии за счет семантической стандартизации - например, «внедрение единого справочника сократило трудоемкость обработки обращений на X человеко-часов в месяц, что соответствует экономии Y рублей».

5. Обучать персонал и повышать осведомленность

Одним техническим внедрением справочника проблему не решить, если пользователи не будут им руководствоваться. Необходимо обучить государственных служащих и специалистов МФЦ работе с новыми стандартами данных. Особенно это касается ситуаций, когда при приеме документов нужно сопоставить информацию заявителя со справочником (например, правильно выбрать категорию или код из списка). Методические указания и тренинги помогут снизить долю ошибок по человеческому фактору. Также важно формировать культуру ответственности за данные: сотрудники должны понимать, что внесение информации «как попало» затрудняет работу коллег из других ведомств и в итоге ухудшает качество услуг для граждан. Руководителям имеет смысл поощрять соблюдение стандартов, включая качество данных в показатели эффективности подразделений.

6. Внедрять семантическую интероперабельность поэтапно, измеряя экономический эффект

Реализовать сразу все справочники по всем направлениям может оказаться сложно. Рационально двигаться итеративно: выбрать наиболее проблемную область (где сейчас много ошибок и жалоб) - например, обмен данными между ЗАГС и здравоохранением - и сконцентрироваться сначала на ней. После внедрения провести оценку эффекта (с использованием описанных методов) - насколько сократились издержки, улучшились показатели. Полученные количественные результаты (ROI - возврат на инвестиции) представить в качестве обоснования бюджета следующего этапа. Такая поэтапная стратегия с демонстрацией достигнутой экономии способствует и поддержке руководства, и привлечению финансирования. Удачный пилот в отдельном регионе или ведомстве может стать аргументом для масштабирования практики на федеральный уровень. Показав, что вложение в качество данных дало, условно, экономию 5 млн руб. в год за счет сокращения бумажной работы и переделок, легче убедить инвестировать следующую сумму в расширение справочников и адаптацию устаревших систем под новые стандарты.

7. Нормативно и организационно закрепить семантическую совместимость

Следует инициировать изменения в федеральные методические документы по цифровой трансформации госуправления, включив требования по семантической интероперабельности. Уже сейчас в национальных программах упоминается необходимость ведения единого реестра данных и паспортов данных наборов - эти положения необходимо конкретизировать, утвердив перечень общегосударственных справочных данных и обязав ведомства их использовать. Также целесообразно создание постоянной межведомственной комиссии (или подкомитета при профильном техническом комитете по стандартизации) по интероперабельности. Исторически такую роль в России играет подкомитет ПК 206/ТК 22 «Интероперабельность», действующий на базе ИРЭ РАН [6], однако в практической плоскости органам власти необходим собственный координационный центр. Его задачами могли бы стать: актуализация семантических стандартов при изменении законодательства, разрешение споров трактовки данных между ведомствами, взаимодействие с федеральными органами, курирующими инфраструктуру межведомственного взаимодействия. Например, при появлении новой государственной услуги или жизненной ситуации комиссия определяла бы, какие справочники нужно дополнить и как обозначать новые сущности, чтобы все ведомства понимали их одинаково.

В целом, внедрение и поддержание семантической интероперабельности следует рассматривать как часть более широкой политики управления данными (*data governance*) в государстве. Здесь

важны принципы: единое владение данными, стандартизация, обеспечение качества данных, а также кибербезопасность. Семантическая стандартизация должна идти рука об руку с мерами безопасности: единые данные легче защищать централизованно, но при утечке ущерб может быть более масштабным, поэтому необходимы согласованные меры защиты на новом едином уровне.

Заключение

Семантическая интероперабельность выступает неотъемлемым элементом современной цифровой государственности. Проведенное исследование подтвердило, что внедрение единых справочников и каталогов данных способно заметно повысить операционную эффективность межведомственных процессов, сократив ошибки и необходимость повторных действий. Если техническая интеграция создает основу для взаимодействия, то семантическая совместимость придает ему осмысленность и результативность. Мы продемонстрировали на примере Владимирской области, что семантические стандарты приводят к уменьшению доли отказов и доработок, снижению времени оказания услуг и повышению качества данных. Научная новизна работы заключается в количественном подтверждении этой связи и в применении комплекса методов (event study, счётные модели, process mining) для оценки эффекта. Практическая значимость выражается в разработанных рекомендациях, которые могут быть использованы органами власти при планировании мероприятий по цифровой трансформации.

Научное сообщество и практики сходятся во мнении, что совместимость данных является фактором повышения эффективности государственного управления [5][6]. А. И. Гретченко, анализируя риски и возможности цифровой экономики, отмечал, что «датацентричность и семантическая интероперабельность» становятся ключевыми условиями успешной цифровой трансформации [3]. Полученные в нашем исследовании результаты конкретизируют эту мысль: показано, какую именно выгоду - в терминах сокращения издержек и улучшения обслуживания - приносит семантическая стандартизация. Тем самым создан прочный бизнес-кейс для инвестиций в мероприятия по унификации данных. Вложения в разработку справочников, интеграцию систем по общим форматам, создание центров данных окупаются через несколько лет за счет экономии рабочего времени, сокращения бумажного документооборота и ошибок, повышения пропускной способности услуг. Кроме того, косвенный эффект - рост доверия граждан к электронным сервисам, что стимулирует их чаще использовать цифровые каналы и снижает нагрузку на традиционные способы обслуживания.

В дальнейшем планируется расширить исследование, охватив другие регионы и федеральный уровень, а также рассмотреть правовые аспекты обеспечения семантической интероперабельности (например, необходимость изменений в законодательстве о персональных данных и об информационных стандартах). Ещё одним перспективным направлением является разработка «индекса зрелости интероперабельности» для органов власти, включающего семантический компонент - это позволило бы проводить бенчмаркинг регионов и отслеживать прогресс в динамике. В эпоху больших данных и искусственного интеллекта значение качества исходных данных только возрастает; соответственно, роль семантической интероперабельности как фундамента для сквозной аналитики и управления на основе данных (*data-driven government*) будет ключевой. Реализация изложенных в статье рекомендаций поможет перейти от точечных ИТ-решений к системному повышению эффективности государственного управления, что особенно актуально для достижения национальных целей и обеспечения устойчивого развития.

Литература

1. Гагарина Г. Ю., Архипова Л. С., Гретченко А. И. Основы экономической безопасности. - М.: Изд-во РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2015. - 250 с.

2. ГОСТ Р 55062-2012. Информационные технологии. Системы промышленной автоматизации и их интеграция. Интероперабельность. Основные положения. - Введ. 2013-09-01.

3. Гретченко А. И. Интероперабельность как основа повышения эффективности сферы государственного и муниципального управления // Финансовая экономика. - 2019. - №5. - С. 112-120.

4. Гретченко А. И., Горохова И. В., Марцелова Т. А. Цифровая экономика: вызовы и перспективы для развития Российской Федерации // Вестник НГУЭУ (Новосибирский гос. ун-т экономики и упр.). - 2018. - №2. - С. 10-19.

5. Маслобоев А. В. Проблемы и технологии обеспечения интероперабельности информационных систем региональных ситуационных центров // Информационные технологии и безопасность. - 2018. - Т. 5, №1. - С. 45-53.

6. Олейников А. Я. Стандартизация для обеспечения интероперабельности в современных условиях // Вестник стандартизации. - 2024. - №3. - С. 10-18.

7. Салбиев А. Т. Исследование и разработка автоматизированной информационно-управляющей системы с интегрированной функцией поиска в массиве неструктурированных данных: дис. ... канд. техн. наук. - Владикавказ: СКГМИ, 2007. - 180 с.

8. Управление РСО-Алания по информационным технологиям и связи. Положение и задачи (утв. Указом Главы РСО-А №55 от 05.10.2016) // Официальный портал РСО-Алания. - Режим доступа: digital.alania.gov.ru (дата обращения: 15.09.2025).

Semantic interoperability and data quality as a factor in the influence of directories and shared data on the performance of interdepartmental processes

Buranov N.V.

Plekhanov Russian University of Economics

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

Semantic interoperability - the ability of information systems to uniformly understand data during exchange - is becoming critically important for improving the efficiency of e-government. This article examines how the implementation of unified reference data and shared datasets affects data quality and the performance of interagency processes. A methodology is proposed to evaluate the impact of semantic standardization, including before/after event studies, count data regression models, and process mining. Using the example of Vladimir Region (2020-2024 data), it is shown that adopting common reference data reduced the rate of errors and citizens' repeated submissions for services (from 12% to 4%), and cut the average processing time of requests by 15-20%. A negative binomial regression confirmed the statistical significance of the decline in problem cases (-40-50%). Organizational aspects of ensuring semantic compatibility are discussed, and practical recommendations are given. The implementation of semantic data standards has proven its return on investment through saving labor efforts and increasing citizen satisfaction with the quality of public services.

Keywords: semantic interoperability, data quality, reference data, interagency interaction, public services, process efficiency.

References

- Gagarina G. Yu., Arkhipova L. S., Gretchenko A. I. Fundamentals of Economic Security. Moscow: Plekhanov Russian University of Economics, 2015. 250 p.
- GOST R 55062-2012. Information Technology. Industrial Automation Systems and Their Integration. Interoperability. Basic Provisions. Introduced on September 1, 2013.
- Gretchenko A. I. Interoperability as a Basis for Improving the Efficiency of Public and Municipal Administration // Financial Economics. 2019, No. 5, pp. 112-120.
- Gretchenko A. I., Gorokhova I. V., Martzelova T. A. Digital Economy: Challenges and Prospects for the Development of the Russian Federation // Bulletin of NSUEM (Novosibirsk State University of Economics and Management). - 2018. - No. 2. - P. 10-19.
- Masloboev A. V. Problems and Technologies for Ensuring Interoperability of Information Systems of Regional Situation Centers // Information Technology and Security. - 2018. - Vol. 5, No. 1. - P. 45-53.
- Oleynikov A. Ya. Standardization for Ensuring Interoperability in Modern Conditions // Bulletin of Standardization. - 2024. - No. 3. - P. 10-18.
- Salbiev A. T. Research and development of an automated information management system with an integrated search function in an array of unstructured data: diss. ... Cand. Tech. Sciences. - Vladikavkaz: SKGMI, 2007. - 180 p.
- Department of Information Technology and Communications of the Republic of North Ossetia-Alania. Regulations and tasks (approved by Decree of the Head of the Republic of North Ossetia-Alania No. 55 dated 05.10.2016) // Official portal of the Republic of North Ossetia-Alania. - Access mode: digital.alania.gov.ru (date of access: 15.09.2025).

Экономические эффекты инструментов эмоционального маркетинга в потребительском секторе

Жданова Ольга Сергеевна

профессор кафедры экономики, Луганский государственный педагогический университет, mon-lnr@mail.ru

Эмоциональный маркетинг в отраслях потребительского сектора рассматривается как совокупность инструментов, направленных на формирование устойчивой аффективной реакции и ее трансформацию в измеримые экономические результаты: рост готовности платить премию к цене, увеличение повторных покупок и снижение чувствительности спроса к ценовым изменениям. Цель статьи – разработать и апробировать (на доступных макро- и мезоданных) методологию оценки экономических эффектов инструментов эмоционального маркетинга в потребительском секторе. Методологическая часть включает концептуальную модель «стимул – переживание – поведение – финансовый результат»; систему метрик (конверсия, средний чек, удержание, CLV, ценовая премия, NPS/рекомендации); регрессионную оценку связи макропоказателей потребительского спроса с объемом рекламного рынка, а также сценарный расчет влияния эмоциональных коммуникаций на CLV. Результаты показывают, что эмоциональные инструменты (сторителлинг, сенсорные стимулы, «эмоциональная близость» бренда) статистически связаны с показателями лояльности и готовности платить премию по данным международных исследований, а на уровне России в 2019–2024 гг. наблюдается сильная совместная динамика номинального оборота розницы и объемов рекламного рынка (корреляция уровней $r = 0,97$; оценочная эластичность в лог-лог модели $\beta = 0,80$ при малой выборке). Практическая значимость работы заключается в описании воспроизводимого алгоритма оценки эффекта эмоционального маркетинга для FMCG, fashion/beauty, e-commerce и ритейла.

Ключевые слова: эмоциональный маркетинг, потребительский сектор, лояльность, готовность платить премию, ценовая эластичность, CLV, сторителлинг.

Введение

Отрасли потребительского сектора в последние несколько лет функционируют в условиях высокой информационной плотности коммуникаций, конкуренции за внимание и ускорения цифровых покупательских траекторий. По данным Банка России фиксируется рост доли безналичных платежей в розничном обороте до 85,8% по итогам 2024 г., что отражает «оцифровку» значимой доли потребительских транзакций и повышение наблюдаемости спроса для аналитики [25]. По материалам опросов ВЦИОМ наблюдается смещение источников информации о товарах и услугах в цифровую среду: существенная доля интернет-пользователей называет рекламу на маркетплейсах и в поисковой выдаче среди основных каналов, а большинство сталкивается с рекламой ежедневно хотя бы в одном из основных цифровых каналов [20]. На этом фоне возрастают требования к качеству и «психологической релевантности» коммуникаций, что делает эмоциональные инструменты не просто креативным приемом, а компонентом конкуренции за потребительскую лояльность и ценовую премию.

Вместе с тем для управленческой практики недостаточно общих утверждений о «силе эмоций»; необходим перевод эмоциональных эффектов в экономические категории: прирост выручки и маржинальной прибыли, изменение удержания клиентов, готовности рекомендовать бренд и платить более высокую цену, снижение затрат на привлечение покупателей, а также долгосрочные эффекты через капитал бренда. Международные эмпирические исследования демонстрируют устойчивые связи между эмоциональными конструктами (то есть устойчивыми эмоциональными характеристиками восприятия бренда и взаимодействия с ним). К ним относятся эмоциональная привязанность к бренду, аффективный опыт, эмоциональная реклама, и поведенческие намерения, в том числе, намерение совершить покупку, готовность платить ценовую премию, лояльность и устные рекомендации [16]. В то же время, адаптация этого к российской отраслевой практике требует учета структуры каналов коммуникации и продаж, динамики рекламного рынка и платежной инфраструктуры, а также использования воспроизводимой методологии измерения.

Цель статьи – разработать и апробировать (на доступных макро- и мезоданных) методологию оценки экономических эффектов инструментов эмоционального маркетинга в потребительском секторе.

Обзор научной литературы

В российской научной литературе проблематика эмоционального маркетинга рассматривается преимущественно через призму брендинга, рекламы, сенсорного воздействия и цифровых коммуникаций. При этом отечественные авторы, как правило, стремятся соединить психологическое объяснение потребительской реакции с прикладными задачами продвижения товаров и услуг. Так, Н. Н. Калькова и А. Н. Бузни рассматривают сенсорный маркетинг в условиях цифровой экономики как направление, позволяющее глубже анализировать внутренние реакции потребителя на маркетинговые стимулы [3, с. 104]. Авторы подчеркивают, что традиционные опросные методы не всегда отражают реальные намерения покупателя, тогда как сенсорный и нейромаркетинговый инструментарий позволяет приблизиться к выявлению скрытых реакций на товар, рекламу и среду потребления. Существенно и то, что Н. Н. Калькова и А. Н. Бузни увязывают развитие сенсорного маркетинга с общим переходом к более сложной, ценностно ориентированной модели потребления. В этом же направлении рассуждает О. В. Белозерцев, трактующий нейромаркетинг как «инструмент воздействия на потребительское поведение и как способ более точного понимания механизмов принятия решения о покупке» [1,

с. 65]. П. В. Булатская, в свою очередь, показывает, что «эмоциональный брендинг и нейромаркетинг следует рассматривать не изолированно, а как элементы системы маркетинговых коммуникаций, в которой эмоциональное воздействие усиливает запоминаемость бренда и устойчивость контакта с аудиторией» [2, с. 54].

Существенное место в русскоязычных исследованиях занимает реклама как канал формирования эмоционального потребительского спроса. К. Б. Костин, Л. Э. Мамедова и В. А. Ленская показывают, что «рекламные сообщения способны воздействовать на психологическое состояние человека и формировать импульсивные покупки через эмоциональные триггеры, образы и ассоциации» [5, с. 1487]. Для потребительского сектора этот вывод имеет особое значение, поскольку позволяет связать эмоциональную насыщенность рекламы с изменением краткосрочного спроса и, следовательно, с динамикой оборота.

Отдельную группу российских работ образуют исследования сторителлинга как инструмента бренд-коммуникации. Т. Л. Каминская и Д. А. Трошкова на примере российских брендов S7 Airlines, SPLAT и Educate Online анализируют визуальный, текстовый и цифровой сторителлинг, сопоставляя их по показателям просмотров и вовлеченности аудитории. Исследователи приходят к выводу, что «сторителлинг способен не только удерживать внимание, но и работать на конверсию и репутацию бренда» [4, с. 56]. Развивая этот подход, И. В. Роздольская, Е. И. Макринова и Е. В. Матузенко предлагают алгоритм цифрового сторителлинга в рекламе и PR, включающий «цели, задачи, элементы истории, каналы размещения и этапы реализации» [6, с. 52]. Указанные авторы связывают качественно выстроенный цифровой сторителлинг с ростом ценности бренда, увеличением продаж и расширением круга лояльных клиентов.

Еще одно направление отечественных исследований связано с эмоциональной вовлеченностью и лояльностью во взаимодействии потребителя с брендом. Н. О. Трифонов и А. С. Хворостяная рассматривают «эмоциональный интеллект бренда как ресурс стратегического развития» и отмечают, что «в условиях усиливающейся конкуренции бренд воздействует на поведение покупателей не только через рациональные преимущества, но и через смыслы, индивидуальность и эмоциональное восприятие» [8, с. 231]. В их работе эмоциональная вовлеченность представлена как часть более широкой коммуникационной стратегии, обеспечивающей долгосрочное присутствие бренда в сознании потребителя. Эта позиция согласуется с выводами А. Н. Тимохович и Е. В. Самоходкина, исследующих эмоциональную лояльность целевой аудитории к бренду организации. Авторы разграничивают эмоциональную и рациональную лояльность и показывают, что «устойчивость отношения к бренду не сводится к повторной покупке как таковой, а включает эмоциональную привязанность, силу отношения и готовность сохранять связь с брендом в долгосрочном периоде» [7, с. 241].

Русскоязычные исследования демонстрируют, что в отечественной науке уже сформировались несколько устойчивых направлений анализа: эмоциональное воздействие рекламы, сенсорный маркетинг, сторителлинг, эмоциональный брендинг и эмоциональная лояльность. Их достоинством является высокая прикладная ориентированность и внимание к российской коммуникационной среде, включая локальные бренды, цифровые каналы и специфику аудитории. Вместе с тем, отечественные работы чаще сосредоточены на концептуальном, коммуникационном и поведенческом уровнях анализа, чем на строгой эконометрической оценке эффектов. В российских публикациях сравнительно реже встречается прямой перевод эмоциональных реакций в показатели ценовой премии, пожизненной ценности клиента, маржинальной прибыли или окупаемости маркетинговых инвестиций. По этой причине обращение к русскоязычным источникам целесообразно сочетать с международными эмпирическими исследованиями и с официальной российской статистикой, позволяющей оценивать макро- и мезоуровневые эффекты.

Современная зарубежная литература по эмоциональному маркетингу в потребительских отраслях развивается вдоль трех взаимосвязанных линий:

- механизмы влияния эмоций на выбор и намерения покупки;
- инструменты формирования аффективного опыта (сенсорные стимулы, сторителлинг, эмоциональная реклама, микроинфлюенсеры);
- перевод аффективных эффектов в экономические показатели (ценовая премия, лояльность, рекомендации, повторные покупки).

Во-первых, в рамках исследований эмоциональной рекламы показано, что реакция на эмоциональные стимулы и формируемое отношение к бренду выступают медиаторами (то есть промежуточными звеньями, через которые один фактор влияет на другой) между стилем принятия решения потребителем и намерением совершить покупку. Это создает основание трактовать эмоции как промежуточную «производственную функцию» маркетинга: эмоции → отношение к бренду → намерение купить → фактическое потребительское поведение [13, с. 108]. Для отраслей потребительского сектора особенно важно, что эффект эмоциональной рекламы может проявляться как в отношении утилитарных товаров (то есть товаров, приобретаемых прежде всего по практическим и функциональным причинам), так и в отношении гедонистических товаров (то есть товаров, приобретаемых ради удовольствия, впечатлений и эмоционального опыта) при условии положительного отклика со стороны потребителя. Это расширяет сферу применения данного подхода за пределы индустрии развлечений и сегмента предметов роскоши [13, с. 108].

Во-вторых, блок исследований сенсорного и мультисенсорного маркетинга уточняет, какие стимулы наиболее последовательно формируют эмоциональный отклик и готовность покупать. Экспериментальные дизайны показывают, что визуальные, обонятельные и аудиальные стимулы (и их согласованность/несогласованность) способны менять измеряемые эмоции и готовность к покупке [9, с. 1]. Систематизация многолетней повестки сенсорного маркетинга в обзорах последних лет подчеркивает, что сенсорные переживания воздействуют на потребительское поведение в различных категориях, то есть эффект не является узкоспециализированным [17, с. 1]. В контексте retail-среды акцент смещается на выявление «скрытых» атрибутов магазина и сервиса, распознаваемых через эмоции, которые могут быть недоучтены традиционными опросами о цене/качестве [11, с. 1].

В-третьих, литература, посвященная эмоциональной привязанности к бренду и ценовой премии является наиболее удобной для экономической интерпретации, поскольку связывает эмоциональные конструкты с готовностью платить более высокую цену и рекомендациями другим потребителям. На примере категории модных товаров и устойчивых товарных линий, показаны положительные связи между самовыражением потребителя, эмоциональной привязанностью к бренду, лояльностью, позитивными рекомендациями и готовностью платить ценовую премию [16, с. 1]. Это особенно значимо для отраслей потребительского сектора, где процессы премиализации и дифференциации все чаще реализуются через ценности, образ и идентичность бренда, а не только через функциональные характеристики товара.

В-четвертых, цифровая среда создает особые формы эмоциональной передачи: цифровой сторителлинг и микроинфлюенс-коммуникации. Современные публикации показывают, что сторителлинг в цифровых каналах способен заметно влиять на восприятие бренда и лояльность, а взаимодействия с инфлюенсером запускают одновременно эмоциональные и рациональные процессы, формируя вовлеченность и поведенческие реакции аудитории [15, с. 1].

Прикладной «экономический слой» эмоционального маркетинга связан с институциональной и инфраструктурной базой

измерений. Рост безналичных транзакций и развитие платежных сервисов повышают возможности точного измерения эффекта коммуникаций (по когортам, каналам, времени). В Российской Федерации доля безналичных платежей в розничном обороте увеличилась с 70,3% в 2020 г. до 85,8% в 2024 г., что расширяет область данных для оценки маркетинговых эффектов на транзакционном уровне [25].

Методологическая основа и данные исследования

Для моделирования экономических эффектов предлагается последовательность:

- маркетинговый стимул (эмоциональная реклама, сторителлинг, сенсорные элементы, инфлюенсер-контент, дизайн сервиса/ритейл-пространства);
- психологическое состояние (эмоциональный отклик, аффективный опыт, ощущение «близости» бренда, идентичность/само-выражение);
- промежуточные поведенческие метрики (вовлеченность, намерение покупки, добавление в корзину, время в магазине/приложении, повторный визит, рекомендации);
- экономические исходы (выручка, маржинальная прибыль, ценовая премия, удержание, CLV, снижение затрат привлечения, рост доли кошелька).

Логика формирования экономического эффекта эмоционального маркетинга представлена на рис. 1.

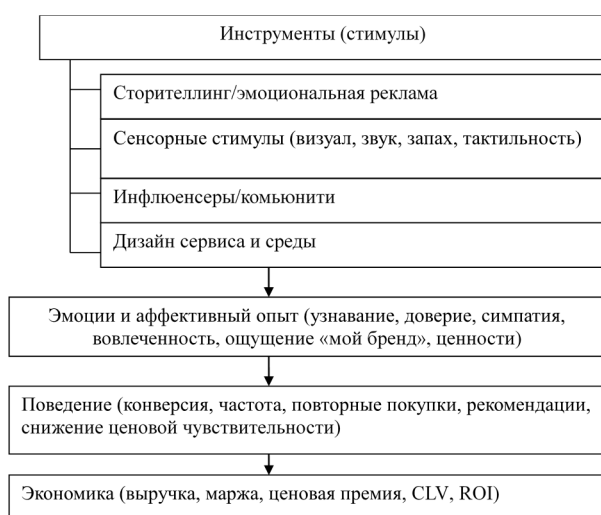


Рисунок 1 – Логика формирования экономического эффекта эмоционального маркетинга
Источник: разработано автором

Данная схема согласуется с эмпирическими результатами, подтверждающими посредническую роль эмоциональной рекламы во взаимосвязи между стилем принятия решений потребителем и намерением совершить покупку, а также с экспериментальными данными о влиянии мультисенсорных стимулов на эмоции и готовность к покупке [13, с. 108].

Для количественной оценки предлагается использовать набор стандартных финансово-маркетинговых функций.

1. Лог-линейная модель эластичности

В эконометрическом анализе агрегированных временных рядов для оценки чувствительности розничного оборота к рекламным расходам используется модель с двойным логарифмированием (log-log-model):

$$\ln(\text{Retail}_t) = \alpha + \beta \ln(\text{Ad}_t) + \varepsilon_t, (1)$$

где (Retail_t) – оборот розничной торговли;

Ad_t – объем рекламного рынка в средствах распространения;

β – оценочная эластичность (интерпретируется как %-изменение (Retail) при 1% изменении (Ad));

ε_t – случайная ошибка (белый шум)

2. Пожизненная ценность клиента (CLV)

Дискретная модель оценки стоимости клиента на временном горизонте T учитывает временную стоимость денег и вероятность оттока:

$$\text{CLV} = \sum_{t=1}^T \frac{m \cdot r^{t-1}}{(1+a)^t} - \text{CAC}, (2)$$

где m – средняя маржинальная прибыль на одного клиента в год;

r – коэффициент удержания (retention rate), выражающий ежегодную вероятность продолжения отношений с брендом;

d – ставка дисконтирования (WACC или альтернативная стоимость капитала);

CAC – средние затраты на привлечение одного клиента (Customer Acquisition Cost)

Эмоциональный маркетинг выступает фактором оптимизации данной модели, воздействуя на r (лояльность), m (готовность к ценовой премии) и снижая CAC за счет вирального охвата

3. Инкрементальная прибыль и эффективность (ROI)

Для оценки финансового результата маркетингового воздействия используются показатели приростной прибыли и возврата инвестиций:

$$\Delta \Pi = (\Delta \text{Revenue} \cdot \text{GM}) - \text{Cost}, (3)$$

$$\text{ROI} = \frac{\Delta \Pi}{\text{Cost}}, (4)$$

где $\Delta \text{Revenue}$ – прирост выручки, обусловленной маркетинговой активностью;

GM – валовая маржинальность (Gross Margin) в долях единицы;

Cost – прямые и косвенные затраты на реализацию инструмента;

$\Delta \Pi$ – чистая инкрементальная прибыль

4. Оценка эффекта методом «разность разностей» (Diff-in-Siff)

Для выделения чистого эффекта от внедрения эмоциональных инструментов маркетинга при наличии тестовой и контрольной групп применяется регрессионный подход:

$$Y_{it} = \gamma + \delta (\text{Post}_t \times \text{Treat}_i) + \theta X_{it} + u_{it}, (5)$$

где Y_{it} – наблюдаемый результат (например, объем продаж или средний чек) для объекта i в период t ;

Post_t – дамми-переменная периода (0 – до внедрения, 1 – после);

Treat_i – дамми-переменная группы (0 – контроль, 1 – тест)

δ – коэффициент DID, отражающий истинный эффект воздействия

X_{it} – вектор контрольных переменных (индексы цен, интенсивность промо-акций, широта ассортимента и сезонные дефляторы);

u_{it} – стохастическая составляющая

Данные и источники

В статье используются три класса данных.

1. Официальные макропоказатели потребительского спроса и транзакционной инфраструктуры.

Оборот розничной торговли в России в номинальном выражении: 33,532 трлн руб. (2019 г.), 33,555 трлн руб. (2020 г.), 39,2 трлн руб. (2021 г.), 42,5125 трлн руб. (2022 г.), 47,4049 трлн руб. (2023 г.), 55,5891 трлн руб. (2024 г.) [27]. Доля безналичных платежей в розничном обороте: 85,8% в 2024 г. (83,4% в 2023 г.) [25].

История ключевой ставки фиксируется на официальной базе данных (для учета условий кредитования и дисконтирования при прикладных расчетах) [19].

Цифровая «наблюдаемость» розницы поддерживается инфраструктурой онлайн-касс: по данным Федеральной налоговой службы зарегистрировано более 3,7 млн единиц ККТ (на 01.04.2025 г.) [18].

2. Вторичные отраслевые исследования рекламного и e-commerce рынков.

Объем рекламного рынка (в средствах распространения) и пересчет предыдущих лет по методике Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР): 498,7 млрд руб. (2019 г.), 483,5 млрд руб. (2020 г.), 597,7 млрд руб. (2021 г.), 561,6 млрд

руб. (2022 г.), 730,7 млрд руб. (2023 г.), 904 млрд руб. (2024 г.) [23].

Суммарный объем рекламы за 2025 г. превысил 980 млрд руб., а рынок маркетинговых коммуникаций – 2,4 трлн руб. [22]

Квартальная структура рекламного рынка 2020–2024 гг. демонстрирует выраженную сезонность (максимум в IV квартале) – предпосылка для корректного дизайна тестов и контроля сезонных факторов [26].

Оборот интернет-торговли: 3,6 трлн руб. в 2021 г.; 4,98 трлн руб. в 2022 г.; доля интернет-торговли в розничных продажах, по оценке Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), выросла до 11,6% в 2022 г. [21]

3. Опросные данные о поведении и восприятии рекламы.

Опрос ВЦИОМ (2026 г.) показывает распределение источников рекламной информации о товарах/услугах и долю ежедневных контактов с рекламой в основных каналах [20].

Опрос ВЦИОМ (2024 г.) демонстрирует масштаб онлайн-покупок (71% совершили онлайн-покупки за год), доминирование маркетплейсов у онлайн-покупателей (92%), а также значимость цены и отзывов как критериев выбора [24].

Эмпирические результаты и обсуждение

Инструменты эмоционального маркетинга и каналы экономического эффекта представлены в табл. 1.

Таблица 1
Инструменты эмоционального маркетинга и каналы экономического эффекта

Группа инструментов	Примеры реализации в потребительском секторе	Механизм влияния	Промежуточные метрики	Экономические метрики
Наративные инструменты	сторителлинг, бренд-легенда, «история происхождения», ценностные сюжеты	идентичность, эмпатия, доверие	вовлеченность, время контакта, запоминаемость	конверсия, CLV, доля повторных покупок
Сенсорные инструменты	визуальные коды, звук/джингл, тактильность упаковки, атмосфера точки продаж	аффективный опыт, импульс, удовольствие	скорость выбора, импульсные покупки, удовлетворенность	средний чек, маржа, выручка на посетителя
Комьюнити и инфлюенс-инструменты	бренд-сообщества, UGC, микроинфлюенсеры	социальное доказательство, «свой круг»	ER, рекомендации, органический охват	CAC, продажи из органики, ценовая премия
Персонализация и «эмоциональная релевантность»	персональные предложения, креатив по контексту	ощущение заботы/уместности	CTR, CR, отказ/возврат	ROI кампаний, рост удержания

Источник: разработано автором

Для формирования таблицы 1 использованы результаты исследований о роли цифрового сторителлинга в формировании восприятия бренда и лояльности, а также на выводы о том, что сенсорные стимулы изменяют эмоциональный отклик [15].

Эмпирические результаты 2022–2026 гг., связующие эмоции и экономические исходы представлены в табл. 2.

Таблица 2
Эмпирические результаты 2022–2026 гг., связующие эмоции и экономические исходы (подбор открытых источников)

Объект/контекст	Метод	Основной результат, релевантный экономике
потребление FMCG/еда (серия онлайн-экспериментов)	эксперименты, сравнение условий стимулов	сенсорные стимулы изменяют эмоции/аффективный опыт и willingness to purchase
реклама и намерение покупки	PLS-SEM, опрос	эмоциональная реклама и формируемая установка медируют связь стиля принятия решений и purchase intention
fashion-товары (jeans), ценности	опрос (n = 978), моделирование связей	brand love связан с лояльностью, word-of-mouth и готовностью платить премию
digital-сторителлинг	эмпирическое исследование	сторителлинг значимо влияет на отношение к бренду и его образ, что является предиктором лояльности

сенсорный опыт и лояльность	опрос, SEM/PLS	сенсорный опыт выступает значимым фактором формирования лояльности
розница, эмоции в опыте	ZMET, качественный дизайн	эмоциональные диспозиции выявляют атрибуты ритейла, влияющие на решения, слабо фиксируемые «ценовыми» опросами
микроинфлюенсеры, соцсети	опрос (n = 1012)	эмоциональная обработка контента участвует в формировании поведенческой вовлеченности
тактильность и готовность платить	эксперимент/оценка WTP	тактильные впечатления статистически связаны с готовностью платить

Источник: разработано автором на основе: [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16]

Данные в таблице 2 подтверждают «экономическую переваемость» эмоций: ряд работ напрямую связан с ценовой премией, purchase intention и лояльностью (как прокси будущих денежных потоков).

Поскольку эмоциональный маркетинг является частью совокупного рекламного и коммуникационного давления (особенно в охватных форматах, где доминируют сюжеты и сенсорные коды), на первом приближении полезно оценить, как соотносятся динамика рекламного рынка и динамика потребительского оборота. Для этого использованы номинальные данные об обороте розничной торговли (2019–2024 гг.) и пересчитанные комиссией Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР) оценки рекламного рынка (2019–2024 гг.) [28].

Оборот розничной торговли и объем рекламного рынка, 2019–2024 гг. представлен в табл. 3.

Таблица 3
Оборот розничной торговли и объем рекламного рынка, 2019–2024 гг.

Год	Оборот розничной торговли, трлн руб.	Темп, % к пред. году	Объем рекламного рынка, млрд руб.	Темп, % к пред. году
2019	33,532	–	498,7	–
2020	33,555	0,07	483,5	-3,05
2021	39,200	16,82	597,7	23,62
2022	42,513	8,45	561,6	-6,04
2023	47,405	11,51	730,7	30,11
2024	55,589	17,26	904,0	23,72

Источник: разработано автором на основе: [27], [29], [30]

Авторские вычисления показывают:

– корреляция уровней (nominal levels) между оборотом розницы и объемом рекламного рынка за 2019–2024 гг. составляет $r = 0,97$;

– корреляция темпов роста (YoY) составляет $r = 0,76$.

Коэффициент $\beta = 0,80$ характеризует высокую чувствительность потребительского рынка к рекламному воздействию (увеличение рекламного рынка на 1% статистически связано с ростом номинального оборота розницы примерно на 0,8% в рассматриваемой короткой выборке). Однако, учитывая ограниченность временного ряда ($n = 6$), полученные результаты следует интерпретировать как предварительную оценку тренда, требующую дальнейшей верификации на более длинных горизонтах данных для исключения влияния случайных выбросов и автокорреляции. Эти оценки следует интерпретировать как совместную динамику, а не доказательство причинности: малое число наблюдений, общие макрофакторы (доходы, инфляция, санкционные шоки), обратная связь «рост спроса → рост бюджетов». Тем не менее, результат согласуется с предпосылкой о том, что коммуникационная активность является значимой компонентой конкурентного процесса в потребительском секторе, а эмоциональные инструменты – часть этой активности [23]. Дополнительное методологическое следствие связано с сезонностью: квартальные данные показывают максимум рекламного рынка в IV квартале, следовательно, корректное тестирование эмоциональных кампаний должно включать сезонные фиксаци (dummies) или сравнение «год-к-году» по одинаковым периодам [26].

На уровне предприятия наиболее управляемый способ экономически отразить эмоциональный эффект состоит в его выражении через показатели удержания клиентов (τ – коэффициент удержания клиентов, то есть доля покупателей, сохраняющих приверженность компании в течение определенного периода) и ценовой надбавки (либо частоты повторных покупок) в формуле CLV (Customer Lifetime Value – пожизненная ценность клиента, то есть совокупный доход, который приносит компании один клиент за весь период взаимодействия с ней). Эмпирические исследования показывают, что эмоциональные конструкции положительно связаны с готовностью потребителя платить более высокую цену, а также с лояльностью и word of mouth (устной передачей положительных рекомендаций, «сарафанным радио»). Кроме того, сенсорные стимулы и эмоционально насыщенные сообщения способны повышать willingness to purchase (готовность к покупке) и purchase intention (намерение совершить покупку).

Пример оценки влияния эмоционального маркетинга на CLV и ROI (сценарный расчет) представлен в табл. 4.

Таблица 4
Пример оценки влияния эмоционального маркетинга на CLV и ROI

Параметр	Базовый сценарий	Сценарий «эмоциональная программа»	Комментарий к эффекту
Средний чек, руб.	3 000	3 030	+1% как иллюстрация ценовой премии
Валовая маржа, доля	0,30	0,30	без изменения структуры себестоимости
Частота покупок, раз/год	4	4	фиксируем для чистоты эффекта
Удержание (τ), доля/год	0,60	0,63	+3 п.п. как иллюстрация роста лояльности
Дисконт (d), доля/год	0,15	0,15	ставка для NPV-приведения (пример)
Горизонт расчета, лет	5	5	сопоставимый период
CLV, руб.	6 292	6 647	+355 руб. на клиента
Клиентов в базе, чел.	100 000	100 000	пример
Инкрементальная NPV-маржа, руб.	-	35 489 155	$(6 647 - 6 292) \times 100 000$
Бюджет программы, руб.	-	20 000 000	пример
ROI, доля	-	0,77	$(35,49 - 20,00) / 20,00$

Источник: разработано автором

Данные в табл. 4 демонстрируют механику перевода эмоционального эффекта в экономику через CLV, а не фиксирует «универсальную величину» результата. В реальном проекте параметры (τ) и ценовая премия должны оцениваться экспериментально (А/В или геотест), а дисконт может соотноситься с финансовыми условиями (в т.ч. уровнем ключевой ставки).

На практике экономический эффект эмоциональных инструментов усиливается тем, что потребительские покупки и коммуникации становятся более «цифровыми» и, следовательно, более наблюдаемыми.

Во-первых, электронная коммерция растет как по обороту, так и по доле в продажах. По оценке Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), оборот интернет-торговли в 2022 г. составил 4,98 трлн руб., а доля интернет-торговли в розничных продажах достигла 11,6% [21]. Это означает, что существенная часть потребительских решений проходит через интерфейсы (поиск, карточка товара, отзывы, фото/видео), где эмоциональные стимулы (визуальные коды, сторителлинг, социальное доказательство) могут быть параметризованы и протестированы.

Во-вторых, опрос ВЦИОМ фиксирует массовость онлайн-покупок: 71% совершали покупки онлайн за последний год, у онлайн-покупателей доминируют маркетплейсы (92%), а в качестве критериев выбора лидируют цена и отзывы [24]. Для эмоционального маркетинга это означает, что «эмоция» все чаще реализуется не только в видеоролике, но и в доверии к социальному сигналу (отзыв), в «человеческом» контенте и в эстетике интерфейса.

В-третьих, платежная инфраструктура и поведенческие данные становятся более насыщенными. Банк России показывает рост доли безналичных платежей в розничном обороте до 85,8% в 2024 г., а также масштабирование альтернативных способов оплаты (включая QR), что делает транзакционные данные более сопоставимыми по каналам и форматам [25]. Данные Федеральной налоговой службы о количестве зарегистрированных онлайн-касс (>3,7 млн единиц) косвенно характеризуют широту покрытия розничных операций цифровым контуром [18].

Алгоритм измерения экономического эффекта эмоционального инструмента (прикладной контур) представлен на рис. 2.

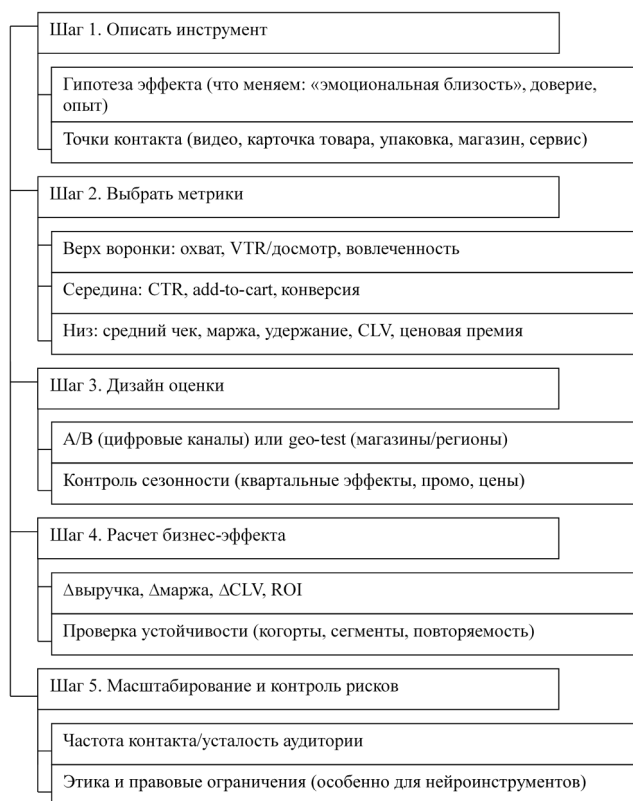


Рисунок 2 – Алгоритм измерения экономического эффекта эмоционального инструмента (прикладной контур)

Источник: разработано автором

Алгоритм измерения экономического эффекта эмоционального инструмента представляет собой последовательность из пяти взаимосвязанных этапов, позволяющих перевести эмоциональное воздействие на потребителя в систему конкретных бизнес-показателей. На первом этапе необходимо описать сам инструмент и зафиксировать гипотезу эффекта. Для этого определяется, какое именно эмоциональное состояние или отношение предполагается изменить у потребителя: например, усилить эмоциональную близость к бренду, повысить доверие, вызвать интерес или сформировать ощущение заботы. Также уточняются точки контакта, через которые будет реализовываться воздействие: видеореклама, карточка товара, упаковка, пространство магазина, сервисное взаимодействие и другие каналы.

На втором этапе подбирается система метрик, которая позволит проследить влияние инструмента по всей потребительской воронке. Для верхнего уровня используются показатели охвата, досматриваемости видеоматериала и вовлеченности, так как именно они отражают первичную реакцию аудитории на эмоциональный стимул. Для среднего уровня оцениваются показатели переходов, добавлений товара в корзину и конверсии, поскольку здесь уже фиксируется переход от внимания к поведенческому отклику. Для нижнего уровня применяются

показатели среднего чека, маржи, удержания клиентов, пожизненной ценности клиента и ценовой премии.

Третий этап связан с проектированием дизайна оценки. Здесь определяется, каким образом будет измеряться влияние инструмента: через А/В-сравнение в цифровых каналах либо через географический тест, если речь идет о магазинах, регионах или офлайн-среде. Одновременно закладывается контроль внешних факторов, способных исказить результат. К ним относятся сезонные колебания спроса, промоакции, изменения цен, особенности календарного периода и иные обстоятельства, которые могут повлиять на показатели независимо от эмоционального инструмента.

На четвертом этапе осуществляется непосредственный расчет бизнес-эффекта. После получения данных сравниваются изменения выручки, маржи, пожизненной ценности клиента и окупаемости инвестиций. Здесь эмоциональный инструмент уже оценивается не как креативное решение само по себе, а как фактор, способный принести дополнительную экономическую отдачу. Важной частью этапа выступает проверка устойчивости результата: анализируется, сохраняется ли эффект в разных когортах потребителей, сегментах аудитории и при повторных измерениях.

Пятый этап предполагает масштабирование решения и контроль рисков. Если инструмент показал положительный экономический эффект, определяется возможность его расширения на более широкую аудиторию, новые каналы или другие товарные категории. При этом учитывается риск чрезмерной частоты контакта, способной вызвать усталость аудитории и снижение восприимчивости к сообщению. Дополнительно оцениваются этические и правовые ограничения, особенно если используются инструменты, связанные с глубоким анализом поведения, эмоциональных реакций или нейромаркетинговыми подходами.

Этический и правовой контур особенно значим для нейромаркетинговых технологий и «эмоционального ИИ»: в профильной литературе обсуждаются риски манипулятивного воздействия и конфликта с принципами автономии потребителя и защиты данных.

Выводы

Экономические эффекты эмоционального маркетинга в потребительском секторе проявляются через три базовых механизма: повышение готовности платить премию к цене (или снижение ценовой чувствительности); рост удержания и частоты повторных покупок; усиление рекомендаций и органического привлечения, снижающее стоимость привлечения. Современные исследования дают эмпирические основания для такой трактовки: эмоциональная реклама и аффективный опыт связаны с намерением покупки, сенсорные стимулы изменяют эмоции и willingness to purchase, a brand love – с лояльностью, word-of-mouth и готовностью платить премию.

На уровне российской экономики в 2019–2024 гг. наблюдается сильная совместная динамика номинального оборота розницы и объемов рекламного рынка, что подтверждает значимость коммуникационного контура для потребительских отраслей. Авторская оценка на коротком ряду дает высокую корреляцию уровней и оценочную эластичность порядка 0,8 в лог-лог модели, однако причинность требует экспериментальных дизайнов.

Для практики управления рекомендуется:

- считать эмоциональный эффект через CLV, поскольку именно удержание и ценовая премия обеспечивают «длинную» экономику эмоций; сценарный расчет показывает, что даже небольшие изменения удержания и ценовой премии могут давать значимый NPV-прирост;
- выстраивать измерение через тест-дизайн, учитывая сезонность рекламных инвестиций (особенно IV квартал) и сопутствующие промо-активности;
- фиксировать цифровые точки контакта (e-commerce и маркетплейсы), где эмоции выражаются в доверии к отзывам,

визуальной убедительности и релевантности; по данным ВЦИОМ цена и отзывы – одни из наиболее значимых критериев выбора, а доля онлайн-покупателей высока;

– учитывать институциональные ограничения при использовании нейро- и AI-инструментов, поскольку рост точности воздействия повышает и регуляторные/репутационные риски.

Таким образом, эмоциональный маркетинг в потребительских отраслях следует рассматривать как измеряемый инвестиционный контур, где эмоция выступает не «нематериальной» категорией, а промежуточной переменной, превращаемой в маржу и CLV при корректном дизайне измерений и этически корректном применении инструментов.

Литература

1. Белозерцев О. В. Нейромаркетинг как инструмент воздействия на потребительское поведение // *Индустриальная экономика*. 2024. № S2. С. 65–70.
2. Булатская П. В. Эмоциональный брендинг и нейромаркетинг в системе маркетинговых коммуникаций // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2025. № 10 (128). С. 54–59.
3. Калькова Н. Н., Бузни А. Н. Сенсорный маркетинг в условиях диджитал-экономики // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. 2024. № 3. С. 104–110.
4. Каминская Т. Л., Трошкова Д. А. Форматы сторителлинга в бренд-коммуникации на примере российских брендов // *Челябинский гуманитарий*. 2022. № 1 (58). С. 56–69.
5. Костин К. Б., Мамедова Л. Э., Ленская В. А. Влияние рекламы на формирование эмоционального потребительского спроса // *Креативная экономика*. 2024. Т. 18. № 6. С. 1487–1510.
6. Роздольская И. В., Макринова Е. И., Матузенко Е. В. Цифровой сторителлинг в рекламе и PR: алгоритмы создания и эффективность применения // *Практический маркетинг*. 2025. № 2 (332). С. 52–58.
7. Тимохович А. Н., Самоходкин Е. В. Исследование эмоциональной лояльности целевой аудитории к бренду научной организации // *Вестник университета*. 2025. № 6. С. 241–249.
8. Трифонов Н. О., Хворостяная А. С. Стратегическое развитие эмоциональной вовлеченности потребителей во взаимодействии с брендом // *Стратегирование: теория и практика*. 2024. Т. 4. № 2. С. 231–243.
9. Abdolmohamad Sagha M., Seyyedamiri N., Foroudi P., Akbari M. The One Thing You Need to Change Is Emotions: The Effect of Multi-Sensory Marketing on Consumer Behavior [Электронный ресурс] // *Sustainability*. 2022. Vol. 14, № 4. Art. 2334. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/4/2334> (дата обращения: 25.03.2026).
10. Ballester E., Ruiz C., Rubio N., Veloutsou C. We match! Building online brand engagement behaviours through emotional and rational processes [Электронный ресурс] // *Journal of Retailing and Consumer Services*. – 2025. – Vol. 82. Art. 104146. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698924004429> (дата обращения: 25.03.2026).
11. Chatterjee S., Bryla P. Uncovering hidden retail attributes through consumer emotions: a ZMET-based qualitative study [Электронный ресурс] // *DECISION*. 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40622-025-00442-2> (дата обращения: 25.03.2026).
12. Gao F., Shen Z. Sensory brand experience and brand loyalty: Mediators and gender differences [Электронный ресурс] // *Acta Psychologica*. 2024. Vol. 244. Art. 104191. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691824000684> (дата обращения: 25.03.2026).
13. Garg P., Raj R., Kumar V., Singh S., Pahuja S., Sehrawat N. Elucidating the role of consumer decision making style on consumers' purchase intention: The mediating role of emotional advertising using PLS-SEM // *Journal of Economy and Technology*. 2023. Vol. 1. P. 108–118.

14.Kadoya Y., Khan M. S. R., Nabeshima H., Kuramoto Y., Kurita Y. How surface texture affects consumers' willingness to pay: Evidence from smartphone covers [Электронный ресурс] // PLOS ONE. 2025. Vol. 20, № 12. Article e0338004. – URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371%2Fjournal.pone.0338004> (дата обращения: 25.03.2026)

15.Kaur J., Saini Sh., Behl A., Poonia A. Impact of Digital Storytelling on Improving Brand Image Among Consumers [Электронный ресурс] // Journal of Promotion Management. 2024. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10496491.2024.2403760> (дата обращения: 25.03.2026)

16.Magano J., Brandão T., Delgado C., Vale V. Brand Love, Attitude, and Environmental Cause Knowledge: Sustainable Blue Jeans Consumer Behavior [Электронный ресурс] // Sustainability. 2024. Vol. 16, № 5. Art. 1840. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/5/1840> (дата обращения: 25.03.2026)

17.Pandey V., Tripathi V. Four Decades of Sensory Marketing: A Hybrid Review and Future Research Agenda [Электронный ресурс] // International Journal of Consumer Studies. 2025. Vol. 49. Article e70007. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijcs.70007> (дата обращения: 25.03.2026)

18.Итоги деятельности ФНС России. Январь-апрель 2025 года / ФНС России [Электронный ресурс]. Москва, 2025. 43 с. URL: https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/itog01_04_25.pdf (дата обращения: 25.03.2026)

19.Ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс] // Банк России: сайт. URL: https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/ (дата обращения: 25.03.2026)

20.Настоящее и будущее рекламы: ИИ, персонализация и покупки из контента [Электронный ресурс]. ВЦИОМ, 23.03.2026. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/nastojashchee-i-budushchee-reklamy-ii-personalizacija-i-pokupki-iz-kontenta> (дата обращения: 25.03.2026)

21.Оборот интернет-торговли в России за 2022 год увеличился почти на 30% [Электронный ресурс] // ТАСС: сайт. 15.02.2023. URL: <https://tass.ru/ekonomika/17051499> (дата обращения: 25.03.2026)

22.Объем рынка маркетинговых коммуникаций в 2025 году [Электронный ресурс] // АКАР: сайт. 24.03.2026. URL: <https://akarussia.ru/news/obem-rynka-marketingovyh-kommunikacij-v-2025-godu/> (дата обращения: 25.03.2026)

23.Объем рынка рекламы в РФ в 2024 году вырос на 24% [Электронный ресурс] // ТАСС: сайт. 27.03.2025. URL: <https://tass.ru/ekonomika/23520063> (дата обращения: 25.03.2026)

24.По маркетплейсам! Тренды онлайн-потребления – 2024 [Электронный ресурс] // ВЦИОМ: сайт. 10.10.2024. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/po-marketpleisam-trendy-onlain-potreblenija-2024> (дата обращения: 25.03.2026)

25.Результаты наблюдения в национальной платежной системе за 2024 год / Банк России [Электронный ресурс]. Москва, 2025. 39 с. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/57103/Results_2024.pdf (дата обращения: 25.03.2026)

26.Российский рекламный рынок 2025 / Аналитический центр АКАР/РАМУ/АРИР/ГИПП (АЦ РИР) [Электронный ресурс]. Москва, июнь 2025. 44 с. URL: https://akuksa.ru/AKAR_2024_Advmarket.pdf (дата обращения: 25.03.2026)

27.Российский статистический ежегодник. 2025 [Электронный ресурс]: стат. сб. / Росстат. Москва, 2025. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2025.pdf (дата обращения: 25.03.2026)

28.Росстат: реальные располагаемые доходы россиян в 2019 году выросли на 0,8% [Электронный ресурс] // ТАСС: сайт.

28.01.2020. URL: <https://tass.ru/ekonomika/7625859> (дата обращения: 25.03.2026)

29.Социально-экономическое положение России. 2024 год [Электронный ресурс] / Росстат. Москва, 2024. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-12-2024.pdf> (дата обращения: 25.03.2026)

30.Торговля в России. 2025 [Электронный ресурс]: стат. сб. / Росстат. – Москва, 2025. 97 с. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Torgov_2025.pdf (дата обращения: 25.03.2026)

Economic Effects of Emotional Marketing Tools in Consumer Industries Zhdanova O.S.

Luhansk State Pedagogical University

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

Emotional marketing in consumer-sector industries is regarded as a set of instruments aimed at shaping a stable affective response and transforming it into measurable economic outcomes, including a higher willingness to pay a price premium, an increase in repeat purchases, and lower demand sensitivity to price changes. The purpose of the article is to develop and test (using available macro and meso data) a methodology for assessing the economic effects of emotional marketing tools in the consumer sector. The methodological section includes the conceptual model “stimulus – experience – behavior – financial result”; a system of metrics (conversion rate, average transaction value, retention, CLV, price premium, NPS/recommendations); a regression-based assessment of the relationship between macroindicators of consumer demand and advertising market volume; and a scenario-based calculation of the effect of emotional communications on CLV. The results show that emotional instruments (storytelling, sensory stimuli, and the brand’s “emotional closeness”) are statistically associated with loyalty indicators and willingness to pay a premium according to international studies, while in Russia in 2019–2024 a strong co-movement is observed between nominal retail turnover and advertising market volume (level correlation $r = 0.97$; estimated elasticity in the log-log model $\beta = 0.80$ with a small sample). The practical significance of the study lies in describing a reproducible algorithm for evaluating the effects of emotional marketing for FMCG, fashion/beauty, e-commerce, and retail.

Keywords: emotional marketing, consumer sector, loyalty, willingness to pay a premium, price elasticity, CLV, storytelling.

References

1. Belozertsev O. V. Neuromarketing as a tool for influencing consumer behavior // Industrial Economics. 2024. № S2. pp. 65-70.
2. Bulatskaya P. V. Emotional branding and neuromarketing in the marketing communications system // Economics and Business: theory and practice. 2025. № 10 (128). Pp. 54-59.
3. Kalkova N. N., Buzni A. N. Sensory marketing in the digital economy // Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics. 2024. No. 3. pp. 104-110.
4. Kaminskaya T. L., Troshkova D. A. Storytelling formats in brand communication using the example of Russian brands // Chelyabinsk Humanities. 2022. № 1 (58). Pp. 56-69.
5. Kostin K. B., Mammadova L. E., Lenskaya V. A. The influence of advertising on the formation of emotional consumer demand // Creative Economics. 2024. Vol. 18. No. 6. pp. 1487-1510.
6. Rozdolskaya I. V., Makrinova E. I., Matuzenko E. V. Digital storytelling in advertising and PR: algorithms of creation and effectiveness of application // Practical marketing. 2025. № 2 (332). Pp. 52-58.
7. Timokhovich A. N., Samokhodkin E. V. A study of the emotional loyalty of the target audience to the brand of a scientific organization // Bulletin of the University. 2025. No. 6. pp. 241-249.
8. Trifonov N. O., Hvorostyanaya A. S. Strategic development of emotional involvement of consumers in interaction with the brand // Strategy: theory and practice. 2024. Vol. 4. No. 2. pp. 231-243.
9. Abdolmohamad Sagha M., Seyyedamiri N., Foroudi P., Akbari M. The One Thing You Need to Change Is Emotions: The Effect of Multi-Sensory Marketing on Consumer Behavior [Electronic resource] // Sustainability. 2022. Vol. 14, No. 4. Art. 2334. – URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/4/2334> (date of notification: 03/25/2026).
10. Ballester E., Ruiz C., Rubio N., Veloutsou C. We match! Building online brand engagement behaviours through emotional and rational processes [Electronic resource] // Journal of Retailing and Consumer Services. 2025. Vol. 82. Art. 104146. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969698924004429> (date of notification: 03/25/2026)
11. Chatterjee S., Bryla P. Uncovering hidden retail attributes through consumer emotions: a ZMET-based qualitative study [Electronic resource] // DECISION. 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s40622-025-00442-2> (accessed: 03/25/2026).
12. Gao F., Shen Z. Sensory brand experience and brand loyalty: Mediators and gender differences [Electronic resource] // Acta Psychologica. 2024. Vol. 244. Art. 104191. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001691824000684> (date of notification: 03/25/2026)
13. Garg P., Raj R., Kumar V., Singh S., Pahuja S., Sehrawat N. Elucidating the role of consumer decision making style on consumers' purchase intention: The mediating role of emotional advertising using PLS-SEM // Journal of Economy and Technology. 2023. Vol. 1. P. 108–118.

14. Kadoya Y., Khan M. S. R., Nabeshima H., Kuramoto Y., Kurita Y. How surface texture affects consumers' willingness to pay: Evidence from smartphone covers [Electronic resource] // PLOS ONE. 2025. Vol. 20, No. 12. Article e0338004. – URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371%2Fjournal.pone.0338004> (date of request: 03/25/2026)
15. Kaur J., Saini Sh., Behl A., Poonia A. Impact of Digital Storytelling on Improving Brand Image Among Consumers [Electronic resource] // Journal of Promotion Management. 2024. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10496491.2024.2403760> (date of publication: 03/25/2026)
16. Magano J., Brandão T., Delgado C., Vale V. Brand Love, Attitude, and Environmental Cause Knowledge: Sustainable Blue Jeans Consumer Behavior [Electronic resource] // Sustainability. 2024. Vol. 16, No. 5. Art. 1840. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/5/1840> (date of request: 03/25/2026)
17. Pandey V., Tripathi V. Four Decades of Sensory Marketing: A Hybrid Review and Future Research Agenda [Electronic resource] // International Journal of Consumer Studies. 2025. Vol. 49. Article e70007. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijcs.70007> (date of application: 03/25/2026)
18. Results of the activities of the Federal Tax Service of Russia. January-April 2025 / Federal Tax Service of Russia [Electronic resource]. Moscow, 2025. 43 p. URL: https://data.nalog.ru/html/sites/www.new.nalog.ru/files/related_activities/statistics_and_analytics/effectiveness/itog01_04_25.pdf (date of request: 03/25/2026)
19. The key rate of the Bank of Russia [Electronic resource] // Bank of Russia: website. – URL: https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/ (date of access: 03/25/2026)
20. The present and future of advertising: AI, personalization and purchases from content [Electronic resource]. VTsIOM, 03/23/2026. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/nastojashchee-i-budushchee-reklamy-ii-personalizacija-i-pokupki-iz-kontenta> (date of request: 03/25/2026)
21. The turnover of online commerce in Russia increased by almost 30% in 2022 [Electronic resource] // TASS: website. 02/15/2023. URL: <https://tass.ru/ekonomika/17051499> (date of access: 03/25/2026)
22. The volume of the marketing communications market in 2025 [Electronic resource] // AKAR: website. 03/24/2026. URL: <https://akarussia.ru/news/obem-rynka-marketingovyh-kommunikacij-v-2025-godu/> (date of access: 03/25/2026)
23. Volume the advertising market in the Russian Federation grew by 24% in 2024 [Electronic resource] // TASS: website. 03/27/2025. URL: <https://tass.ru/ekonomika/23520063> (date of request: 03/25/2026)
24. On marketplaces! Trends in online consumption – 2024 [Electronic resource] // VTsIOM: website. 10.10.2024. URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/po-marketpleisam-trendy-onlain-potreblenija-2024> (date of access: 03/25/2026)
25. Results of monitoring in the national payment system for 2024 / Bank of Russia [Electronic resource]. Moscow, 2025. 39 p. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/57103/Results_2024.pdf (date of notification: 03/25/2026)
26. The Russian advertising Market 2025 / ACAR/RAMU/ARIR Analytical Center/GIPP (AC RIR) [Electronic resource]. Moscow, June 2025. 44 p. URL: https://akuxa.ru/AKAR_2024_Advmarket.pdf (date of reference: 03/25/2026)
27. Russian Statistical Yearbook. 2025 [Electronic resource]: statistical collection / Rosstat. Moscow, 2025. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Ejegodnik_2025.pdf (date of appeal: 03/25/2026)
28. Rosstat: real disposable incomes of Russians grew by 0.8% in 2019 [Electronic resource] // TASS: website. 01/28/2020. URL: <https://tass.ru/ekonomika/7625859> (date of application: 03/25/2026)
29. Socio-economic situation of Russia. 2024 [Electronic resource] / Rosstat. – Moscow, 2024. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-12-2024.pdf> (date of reference: 03/25/2026)
30. Trade in Russia. 2025 [Electronic resource]: statistical collection / Rosstat. Moscow, 2025. 97 p. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Torgov_2025.pdf (date of request: 03/25/2026)

Управление рисками в транспортно-логистических системах: систематизация угроз и методы их минимизации

Карпова Наталья Петровна

д.э.н., доцент, профессор института маркетинга, логистики и сервиса,
Самарский государственный экономический университет,
natk08@rambler.ru

Актуальность исследования обусловлена фундаментальной трансформацией среды функционирования транспортно-логистических систем (ТЛС), в которой нарушение традиционных цепочек поставок, геополитическая нестабильность, рост киберугроз и климатические риски становятся не исключительными событиями, а постоянной операционной реальностью. Проблема исследования заключается в отсутствии целостной системы идентификации, оценки и управления рисками, учитывающей как традиционные операционные угрозы, так и новые вызовы цифровой эпохи. Целью работы является систематизация угроз транспортно-логистическим системам и разработка методов их минимизации на основе интеграции традиционных и инновационных подходов. Методологическую основу составили методы системного анализа, классификации рисков, матричный метод оценки, а также обобщение российского и зарубежного опыта управления рисками в логистике. Результаты исследования включают систематизацию угроз ТЛС, разработку матрицы оценки рисков, а также обоснование базовых стратегий управления рисками. Ключевые выводы заключаются в том, что эффективное управление рисками требует перехода от реактивного подхода к проактивному, внедрения цифровых инструментов прогнозирования и формирования культуры риск-менеджмента на всех уровнях организации. Практическая значимость работы заключается в возможности использования разработанных положений при формировании стратегий управления рисками логистических компаний.

Ключевые слова: транспортно-логистические системы, управление рисками, систематизация угроз, операционные риски, кибербезопасность, матрица рисков, стратегии минимизации, предиктивная аналитика.

Введение

Современный этап развития транспортно-логистических систем (ТЛС) характеризуется беспрецедентным уровнем неопределенности [28] и волатильности. Геополитическая напряженность, нарушение традиционных логистических коридоров, рост киберугроз [8], дефицит кадров и ужесточение экологических требований формируют новую реальность, в которой управление рисками перестает быть вспомогательной функцией и становится ключевым фактором конкурентоспособности.

Проблематика управления рисками в транспортно-логистических системах находится в центре внимания как зарубежных, так и отечественных исследователей. В международной практике, по мнению Fang J. и соавторов [24], Ghosh S. и соавторов [25], Li X. и соавторов [26], значительное внимание уделяется разработке методов количественной оценки рисков с использованием вероятностных моделей и методов машинного обучения. В российской науке анализ научных подходов к управлению рисками в логистических системах отражен в работе ученых Э. Б. Болотханов, Я. Э. Дадаев и других авторов [1], вопросы безопасности и управления рисками в логистических системах рассматриваются в работах А. Г. Некрасова, М. А. Некрасова, А.С. Синицыной [14, 15]. Исследователи акцентируют внимание на необходимости комплексного подхода к обеспечению устойчивости логистических операций, учитывающего как внутренние, так и внешние угрозы. Однако, как показывает анализ, существующие работы часто фокусируются на отдельных аспектах управления рисками (например, на кибербезопасности или операционных рисках), не предлагая целостной системы, охватывающей весь спектр угроз современным ТЛС.

Актуальность настоящего исследования определяется рядом факторов. Во-первых, наблюдается структурное усложнение логистических сетей, которое увеличивает количество потенциальных точек отказа. Во-вторых, цифровая трансформация логистики создает новые уязвимости, связанные с кибербезопасностью и защитой данных [26]. В-третьих, растущие требования к устойчивому развитию [23] и прозрачности цепей поставок [22] формируют дополнительные риски несоответствия. В-четвертых, дефицит квалифицированных кадров в отрасли, по прогнозам участников рынка, будет только усиливаться [2].

Цель исследования состоит в систематизации угроз транспортно-логистическим системам и разработке методов их минимизации на основе интеграции традиционных и инновационных подходов.

Научная новизна исследования заключается в разработке комплексной системы управления рисками в транспортно-логистических системах, интегрирующей классификацию угроз по шести ключевым категориям, матричный метод оценки и четыре базовые стратегии управления, что позволяет перейти от реактивного управления к проактивному прогнозированию и предотвращению рисков.

Теоретическая значимость работы состоит в развитии теоретических представлений о природе и классификации рисков в ТЛС, систематизации подходов к их оценке и формировании методологической базы для дальнейших исследований.

Практическая значимость заключается в возможности использования разработанных положений при формировании стратегий управления рисками логистических компаний, выборе приоритетных направлений инвестиций в защиту от угроз и в учебном процессе при подготовке специалистов в области логистики.

Методы.

Теоретико-методологической основой исследования послужили фундаментальные положения системного подхода, теории управления рисками, теории вероятностей, а также работы отечественных и зарубежных ученых в области логистики и управления цепями поставок.

На первом этапе исследования осуществлен анализ научной литературы, отраслевых отчетов и практических кейсов для выявления и систематизации угроз транспортно-логистическим системам. На втором этапе проведен сравнительный анализ существующих методов идентификации и оценки рисков, включая метод анализа видов и последствий отказов (FMEA – Failure Mode and Effects Analysis) [31], метод анализа иерархий (МАИ) [17, 20], матричный метод, а также методы машинного обучения [12] для прогнозирования рисков. На третьем этапе на основе синтеза результатов предыдущих этапов разработана комплексная система управления рисками, включающая классификацию угроз, матрицу оценки и стратегии минимизации.

Работа ограничена анализом рисков на уровне операционного управления транспортно-логистическими системами и не включает детальный анализ макроэкономических рисков (валютные колебания, инфляция, макроэкономические шоки). Исследование не содержит количественных оценок вероятности рисков на основе статистических данных, что может быть предметом отдельного исследования.

Результаты.

На основе анализа научной литературы проведем систематизацию угроз транспортно-логистических систем. Выделим шесть ключевых категорий угроз ТЛС, сгруппированных в рамках подхода «6C» (Congestion, Capacity, Compliance, Cost, Capability, Control), описанного в работе Rong K., Hu G. и других (табл. 1) [29].

Таблица 1

Систематизация угроз транспортно-логистическим системам

Категория угроз	Конкретные угрозы	Характер проявления
Перегруженность инфраструктуры (Congestion)	Заторы на автомобильных дорогах, перегруженность портов, пробки на железнодорожных узлах, задержки в аэропортах	Увеличение времени доставки, снижение надежности, рост издержек
Пропускная способность (Capacity)	Дефицит подвижного состава, нехватка складских площадей, ограниченность мощностей терминалов, дефицит водителей	Невозможность выполнения заказов в полном объеме, потеря клиентов
Соответствие требованиям (Compliance)	Изменение таможенных правил, санкционные ограничения, экологические нормы, требования к прослеживаемости	Риски штрафов, задержки на границах, запрет на ввоз/вывоз
Издержки (Cost)	Волатильность цен на топливо, рост фрахтовых ставок, повышение складских тарифов, увеличение страховых премий	Снижение маржинальности, необходимость пересмотра цен
Кадровый потенциал (Capability)	Дефицит квалифицированных кадров, недостаточная цифровая зрелость, нехватка компетенций в области управления рисками	Ошибки персонала, неэффективное использование технологий
Управляемость (Control)	Кибератаки, сбои в информационных системах, потеря данных, отсутствие прозрачности в цепях поставок	Нарушение работы ИТ-систем, утечка данных, невозможность отслеживания грузов

Источник: составлена автором по данным [2, 6, 9, 10, 13, 14, 15, 29]

Классификация охватывает шесть взаимосвязанных категорий рисков, которые в условиях современной нестабильности (геополитическая напряженность, нарушение цепей поставок, рост киберугроз, дефицит кадров) требуют системного управления и проактивного мониторинга. Каждая категория объединяет группу конкретных угроз, имеющих единую природу и

сходные механизмы воздействия на функционирование транспортно-логистических систем. Систематизация позволяет:

- структурировать процесс идентификации рисков;
- обеспечить полноту учета угроз на всех этапах логистического процесса;
- дифференцировать методы управления в зависимости от категории риска;
- создать основу для разработки матрицы оценки приоритетности угроз.

Представленная систематизация угроз позволяет выделить несколько важных закономерностей. Во-первых, большинство угроз не являются изолированными - они взаимосвязаны и способны усиливать друг друга. Например, перегруженность портов (категория «Перегруженность инфраструктуры») влечет дефицит пропускной способности (категория «Пропускная способность»), что приводит к росту издержек (категория «Издержки») и снижению надежности поставок. Во-вторых, значительная часть угроз обусловлена не только внешними факторами, но и внутренними недостатками организации. Дефицит квалифицированных кадров и недостаточная цифровая зрелость (категория «Компетенции») снижают способность компании своевременно идентифицировать и реагировать на риски, усугубляя последствия внешних шоков. В-третьих, категория «Соответствие требованиям» приобретает особую значимость в условиях ужесточения регуляторной среды. Санкционные ограничения переходят из статуса простой отчетности в статус операционных ограничений, напрямую влияя на выбор маршрутов, видов транспорта и управление запасами. В-четвертых, категория «Управляемость» выходит на первый план в условиях цифровизации логистических процессов. Как отмечается в исследовании Г. Р. Ягудиной, Л. Э. Фатихова, кибербезопасность является критически важным ориентиром в развитии логистики, причем уязвимости в информационных системах могут приводить к серьезным проблемам, затрагивающим всю цепь поставок [21].

Предложенная систематизация создает основу для дальнейшей оценки рисков (вероятность возникновения и потенциальный ущерб), выбора приоритетных направлений управления и разработки стратегий минимизации угроз. Каждая категория требует применения специфических методов управления, однако наиболее эффективным является комплексный подход, учитывающий взаимосвязи между различными типами рисков.

В современной практике управления рисками используются различные методы идентификации и оценки угроз, представленные в таблице 2.

Таблица 2

Методы идентификации и оценки рисков в ТЛС

Метод	Описание	Преимущества	Недостатки	Область применения
FMEA (Failure Mode and Effects Analysis)	Анализ видов и последствий отказов, выявление потенциальных дефектов и их влияния	Системный подход, выявление приоритетных рисков	Трудоемкость, субъективность оценок	Технические системы, оборудование
Метод анализа иерархий (МАИ)	Попарное сравнение факторов риска, определение весов и приоритетов	Учет качественных критериев, проверка согласованности	Зависимость от экспертов	Стратегические риски
Матричный метод	Оценка рисков по двум параметрам: вероятность и ущерб	Наглядность, простота, быстрота	Огрубление оценок	Операционные риски
Анализ чувствительности	Оценка влияния изменения входных параметров на выходные показатели	Количественная оценка, выявление ключевых факторов	Требуется математической модели	Финансовые риски, параметрические модели
Метод Монте-Карло	Имитационное моделирование случайных процессов	Учет неопределенности, вероятностные оценки	Высокие требования к данным	Сложные системы с множеством факторов
Машинное обучение (ML)	Прогнозирование рисков на основе исторических данных	Автоматизация, выявление скрытых паттернов	Требуется больших данных, «черный ящик»	Предиктивная аналитика, аномалии

Источник: составлена автором по данным [3, 4, 11, 12, 17, 19, 20, 31]

Комплексное управление рисками в транспортно-логистических системах требует интеграции методов, охватывающих все этапы риск-менеджмента. По мнению Zhu Q. И соавторов, на этапе идентификации рисков применяется FMEA (анализ видов и последствий отказов), позволяющий выявить потенциальные точки отказа в процессах и рассчитать приоритетное число риска [31]. Для структурирования проблемы и определения весов критериев используется метод анализа иерархий (МАИ) Т. Саати, обеспечивающий проверку согласованности экспертных суждений [17]. Как считает Кучишкин К. С., первичная классификация рисков осуществляется матричным методом (вероятность $\times$ ущерб), что позволяет визуализировать приоритетные зоны управления [11]. Выявление критических факторов, оказывающих наибольшее влияние на ключевые показатели, производится с помощью анализа чувствительности [4, 19]. По мнению Гареева А. З., для количественной оценки совокупного риска и получения вероятностных распределений целевых показателей применяется метод Монте-Карло [3]. Завершающим этапом выступает использование методов машинного обучения (LSTM, XGBoost, алгоритмы обнаружения аномалий), позволяющих создавать системы раннего предупреждения и переходить от реактивного управления к проактивному прогнозированию и предотвращению рисков [12]. Интеграция указанных методов в единую систему обеспечивает полноту охвата рисков, обоснованность управленческих решений и повышение устойчивости транспортно-логистических систем к внешним шокам»

Для визуализации и ранжирования рисков разработана матрица, позволяющая выделить приоритетные угрозы, требующие немедленного реагирования (табл. 3).

Таблица 3
Матрица оценки рисков транспортно-логистических систем

Вероятность / Ущерб	Низкий (1-2)	Средний (3-4)	Высокий (5-6)	Критический (7-8)
Очень высокая (8-10)	Умеренные риски (мониторинг)	Значительные риски (управление)	Критические риски (немедленное реагирование)	Катастрофические риски (превентивные меры)
Высокая (6-7)	Низкие риски (принятие)	Умеренные риски (мониторинг)	Значительные риски (управление)	Критические риски (немедленное реагирование)
Средняя (4-5)	Низкие риски (принятие)	Низкие риски (принятие)	Умеренные риски (мониторинг)	Значительные риски (управление)
Низкая (1-3)	Низкие риски (принятие)	Низкие риски (принятие)	Низкие риски (принятие)	Умеренные риски (мониторинг)

Источник: разработана автором на основе [4, 11]

Матрица оценки рисков является одним из наиболее распространенных инструментов визуализации и ранжирования угроз в системах управления рисками. Применение матрицы позволяет:

- визуализировать все возможные негативные сценарии;
- сосредоточить внимание на рисках, имеющих наибольшую вероятность возникновения и приводящих к серьезному ущербу;
- обеспечить системный подход к управлению рисками;
- дифференцировать стратегии управления в зависимости от уровня риска.

Матрица получена в результате интеграции двух ключевых параметров оценки риска: вероятности возникновения (частоты) и потенциального ущерба (тяжести последствий) (табл. 4, 5).

Матрица оценки рисков транспортно-логистических систем служит основой для дальнейшего анализа чувствительности и вероятностного моделирования (метод Монте-Карло), но не заменяет эти методы, а дополняет их, обеспечивая первичную сортировку угроз и выбор приоритетных направлений управления.

На основе обобщения практического опыта и теоретических подходов выделены четыре базовые стратегии управления рисками в транспортно-логистических системах (табл. 6) [16, 18].

Таблица 4
Шкала вероятности

Уровень	Наименование	Характеристика	Количественный диапазон (оценка)
8–10	Очень высокая	Событие происходит регулярно, несколько раз в год	> 80%
6–7	Высокая	Событие происходит периодически, 1–2 раза в год	60–80%
4–5	Средняя	Событие возможно, но нерегулярно, раз в несколько лет	30–60%
1–3	Низкая	Событие маловероятно, единичные случаи	< 30%

Источник: разработана автором на основе [4]

Таблица 5
Шкала ущерба

Уровень	Наименование	Характеристика	Примеры в логистике
7–8	Критический	Остановка бизнеса, потеря крупного клиента, банкротство	Кибератака, остановка порта, потеря ключевого поставщика
5–6	Высокий	Значительные финансовые потери, серьезные сбои	Забастовка перевозчиков, дефицит подвижного состава
3–4	Средний	Ощутимые издержки, задержки, снижение качества	Сезонные пробки, рост цен на топливо
1–2	Низкий	Незначительные издержки, единичные задержки	Ошибка документа, мелкая поломка

Источник: разработана автором на основе [4]

Таблица 6
Стратегии управления рисками в ТЛС

Стратегия	Содержание	Инструменты реализации	Область применения
Избегание	Отказ от деятельности, связанной с высокими рисками	Выбор безопасных маршрутов, работа только с надежными партнерами, отказ от перевозки высокорисковых грузов	Риски с высокой вероятностью и критическим ущербом
Снижение	Минимизация вероятности и/или последствий рисков	Внедрение технологий, автоматизация, обучение персонала, дублирование документов, резервирование мощностей	Риски, которые невозможно полностью исключить
Передача	Передача ответственности за риски третьим лицам	Страхование грузов, аутсорсинг перевозок, заключение договоров с экспедиторами	Риски, которые компания не хочет или не может управлять самостоятельно
Принятие	Осознанное принятие рисков как части бизнес-стратегии	Формирование резервов, планирование бюджета с учетом возможных потерь	Низкие риски или риски, затраты на управление которыми превышают потенциальный ущерб

Источник: составлена автором по данным [15, 16, 18]

По мнению экспертов, эффективная стратегия управления рисками включает идентификацию рисков, их оценку и составление матрицы рисков. Для контролирования рисков необходимо проводить регулярные проверки и аудиты, что позволяет актуализировать стратегию в соответствии с изменениями текущей ситуации, а также в обязательном порядке использовать современные технологии, позволяющие не только управлять рисками, но и минимизировать и контролировать их [18].

По мнению Shojaee A. и соавторов [30], Li H. И соавторов [27] современные тенденции в управлении рисками свидетельствуют о переходе от реактивного подхода (реагирование на уже произошедшие события) к проактивному (прогнозирование и предотвращение) (табл. 7).

Таким образом, представленное в таблице 7 сравнение реактивного и проактивного подходов к управлению рисками демонстрирует необходимость системной трансформации подхода к риск-менеджменту в транспортно-логистических системах, где акцент смещается с реагирования на уже случившиеся события к предупреждению их возникновения и подготовке к возможным сценариям развития событий.

Таблица 7

Сравнение реактивного и проактивного подходов к управлению рисками

Параметр	Реактивный подход	Проактивный подход
Фокус	Устранение последствий	Предотвращение возникновения
Временной горизонт	Краткосрочный	Долгосрочный
Инструменты	Расследование инцидентов, компенсация ущерба	Предиктивная аналитика, сценарное планирование, мониторинг раннего предупреждения
Роль риск-менеджмента	Вспомогательная	Стратегическая
Эффективность	Высокие затраты на устранение	Оптимизация затрат на предотвращение
Культура	Реагирование на события	Упреждение, готовность к изменениям

Источник: составлена автором по данным [5, 7, 27, 30]

Заключение.

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд положений, имеющих значение для развития теории и практики управления рисками в транспортно-логистических системах.

Полученные результаты подтверждают выдвинутую гипотезу о необходимости перехода от реактивного управления рисками к проактивному, основанному на систематизации угроз, количественной оценке и использовании современных цифровых инструментов. Разработанная систематизация угроз по шести категориям (перегруженность инфраструктуры, пропускная способность, соответствие требованиям, издержки, кадровый потенциал, управляемость) позволяет структурировать процесс идентификации рисков и обеспечить его полноту.

Предложенная матрица оценки рисков создает основу для визуализации и ранжирования угроз, выделения приоритетных направлений управления. Четыре базовые стратегии управления (избегание, снижение, передача, принятие) обеспечивают гибкость выбора методов минимизации в зависимости от характеристик конкретного риска.

Проведенная работа имеет ряд ограничений, которые следует учитывать при интерпретации результатов. Во-первых, исследование носит концептуальный характер и не включает количественную оценку вероятности и ущерба на основе статистических данных. Во-вторых, предложенная классификация угроз является обобщенной и может требовать адаптации для конкретных типов ТЛС (городские, международные, специализированные). В-третьих, в работе не рассматриваются вопросы управления рисками на уровне макроэкономических шоков. В-четвертых, исследование не включает детальный анализ эффективности различных методов управления рисками на основе эмпирических данных.

Резюмируя изложенное, можно утверждать, что управление рисками в транспортно-логистических системах представляет собой не разовую задачу, а непрерывный процесс, требующий системного подхода, регулярного обновления методов и инструментов, а также развития компетенций персонала. В условиях, когда нестабильность становится нормой, способность эффективно идентифицировать, оценивать и минимизировать риски превращается в ключевой фактор конкурентоспособности и условие устойчивого развития логистических компаний.

Литература

1. Анализ научных подходов к понятию риск-менеджмент логистических систем / Э. Б. Болотханов, Я. Э. Дадаев, А. А. Григорьев, К. С. Мартынов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 19, № 12(153). – С. 198–206. – DOI 10.36871/ek.up.r.2024.12.19.021.

2. Виноградов, А. С. Дефицит персонала в сфере логистики: проблемы и пути решения / А. С. Виноградов, А. А. Ворона // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 5(108). – С. 147–154. – DOI 10.21295/2223-5639-2024-5-147-154.

3. Гареев, А. З. Риски при реализации инвестиционных проектов / А. З. Гареев // Инновационная наука. – 2016. – № 10-1. – С. 30–33.

4. ГОСТ Р 58771-2019. Менеджмент риска. Технологии оценки риска. – Введ. 2020-03-01. – Москва : Стандартинформ, 2019. – 60 с. – URL: https://kritery.ru/storage/files/4.1.OT/95-GOST_P_58771-2019.pdf

5. Иващенко, А. В. Проактивная диспетчеризация ресурсов транспортного оператора SPL / А. В. Иващенко, Д. Г. Пейсахovich // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2013. – № 3. – С. 153–158.

6. Кипоренко, А. Ставки, спрос, риски: как меняется рынок морской логистики [Электронный ресурс] // Ведомости. – 2025. – 11 июня. – URL: <https://south.vedomosti.ru/authors/1116580-andrei-kiporenko> (дата обращения: 31.03.2026).

7. Ковалев, Д. Р. Совершенствование системы управления логистическими рисками в цепях поставок / Д. Р. Ковалев // Актуальные научные исследования : сборник статей XXVII Международной научно-практической конференции. В 2 ч. – Пенза : Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 44–48.

8. Ковыляев, Р. А. Безопасность и риски в логистических системах / Р. А. Ковыляев, П. Ю. Моторгин // Журнал экономических исследований. – 2025. – Т. 11, № 3. – С. 51–56.

9. Кривошлыков, К. С. Синергетический подход при решении проблемы ограниченности инфраструктуры транспортно-логистического комплекса / К. С. Кривошлыков // Труды Ростовского государственного университета путей сообщения. – 2023. – № 3(64). – С. 64–67.

10. Кризис в логистике: причины, последствия и прогнозы на будущее [Электронный ресурс] / М. Шишков, А. Кравченко. – URL: <https://www.fesco.ru/ru/press-center/blog/krizis-v-logistike-prichiny-posledstviya-i-prognozy-na-budushchee/> (дата обращения: 22.01.2026).

11. Кучишкин, К. С. «Матрица последствий и вероятностей» как метод оценки профессионального риска / К. С. Кучишкин // Надзорная деятельность и судебная экспертиза в системе безопасности. – 2023. – № 1. – С. 47–51.

12. Магомаева, Л. Р. Использование инструментов машинного обучения для оптимизации бизнес-процессов в компаниях / Л. Р. Магомаева, А. Н. А. Гудешев // Молодежь, наука, инновации : сборник статей XIII Всероссийской научно-практической конференции. – Грозный : Грозненский государственный нефтяной технический университет им. М.Д. Миллионщикова, 2024. – С. 134–138.

13. Малетина, А. М. Влияние государственного регулирования в сфере транспорта на транспортную составляющую цепей поставок / А. М. Малетина // Теория и практика управления государственными функциями и услугами. Тарифное регулирование : сборник научных трудов по итогам IV национальной научно-практической конференции. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2021. – С. 141–145.

14. Некрасов, А. Г. Новые технологии комплексной безопасности в цепи поставок / А. Г. Некрасов, М. А. Некрасова // Железнодорожный транспорт. – 2009. – № 2. – С. 60–62.

15. Некрасов, А. Г. Проактивный мониторинг процессов интероперабельности и организационной устойчивости в сфере транспорта / А. Г. Некрасов, А. С. Сеницына // Академик Владимир Николаевич Образцов – основоположник транспортной науки : труды международной научно-практической конференции. – Москва : Российский университет транспорта, 2021. – С. 637–647. – DOI 10.47581/2022/Obrazcov.85.

16. Русакова, А. Как превратить угрозы в инструмент достижения стратегии [Электронный ресурс] // Контур. – 2026. – 9 февраля. – URL: https://kontur.ru/articles/83477-upravlenie_riskami_kak_instrument_strategii (дата обращения: 31.03.2026).

17. Саати, Т. Л. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Л. Саати ; пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. – Москва : Радио и связь, 1993. – 314 с. – ISBN 5-256-00443-3.

18. Стратегии управления рисками в логистике [Электронный ресурс] // РБК Компании. – URL:

<https://companies.rbc.ru/news/rqYN5OkA12/strategiya-upravleniya-riskami-v-logistike/> (дата обращения: 21.01.2026).

19. Ходаковский, Я. Ф. Применение анализа чувствительности для оценки инвестиционного проекта в условиях неопределенности и риска / Я. Ф. Ходаковский // Управление развитием крупномасштабных систем MLSD'2015 : материалы Восьмой международной конференции. В 2 т. Т. I. – Москва : Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, 2015. – С. 278–281.

20. Чирухин, В. О практике применения метода анализа иерархий в логистике / В. Чирухин, В. Прохоров // Логистика. – 2018. – № 6(139). – С. 44–48.

21. Ягудина, Г. Р. Кибербезопасность в логистике: риски взлома автономных систем и защита данных / Г. Р. Ягудина, Л. Э. Фатихова // Социально-экономические и технические системы: исследование, проектирование, оптимизация. – 2025. – № S2(100). – С. 123–127.

22. Bi T., Xu N. Can blockchain technology reduce supply chain finance risk? The mediating role of information transparency // Finance Research Letters. – 2026. – Vol. 88. – P. 109137. – DOI 10.1016/j.frl.2025.109137.

23. Arabi H.Sh., Lajimi H.F., Amiri M., Hashemi-Tabatabaei M., Hosseini S.K. Enhancing food supply chain sustainability: exploring the role of IoT enablers and sustainable development goals // Sustainable Futures. – 2025. – Vol. 10. – P. 100979. – DOI 10.1016/j.sfr.2025.100979.

24. Fang J., Su B., Wang Sh., Wang B. Uncovering the risks of digital supply chains: A large language model framework for semantic identification and validation // International Journal of Production Economics. – 2026. – Vol. 291. – P. 109858. – DOI 10.1016/j.ijpe.2025.109858.

25. Ghosh S., Bandyopadhyay D., Bhowmik Ch., Sinha S., Ray A. Reinforcing small- and medium-sized enterprises' resilience to future disruptions: A novel decision-making framework for supply chain risk quantification // Risk Sciences. – 2026. – Vol. 2. – P. 100052. – DOI 10.1016/j.risk.2026.100052.

26. Li X., Yang Zh., Yu D. Digital transformation and supply chain risk: Evidence from Chinese manufacturing firms // Economic Modelling. – 2026. – Vol. 159. – P. 107577. – DOI 10.1016/j.econmod.2026.107577.

27. Li H., Qi L., Wang M., Liu J. Operational resilience modeling of cross-border freight railway systems: A study of strategies to improve proactive and reactive capabilities // Reliability Engineering & System Safety. – 2025. – Vol. 257, Part A. – P. 110856. – DOI 10.1016/j.res.2025.110856.

28. Mandouri J., Taha A., Baroud H., Philip C., Johnson P., Mahadevan S. Uncertainty quantification and reliability assessment for intermodal freight transportation // Reliability Engineering & System Safety. – 2026. – Vol. 268. – P. 111996. – DOI 10.1016/j.res.2025.111996.

29. Rong K., Hu G., Lin Y., Shi Y., Guo L. Understanding business ecosystem using a 6C framework in Internet-of-Things-based sectors // International Journal of Production Economics. – 2015. – Vol. 159. – P. 41–55. – DOI 10.1016/j.ijpe.2014.09.003.

30. Shojaei A., Rashed Md., Islam M.F., Vasa L. Innovative configurations for organizational resilience: Bridging the proactive and reactive capability in volatile environments // Sustainable Futures. – 2025. – Vol. 10. – P. 101236. – DOI 10.1016/j.sfr.2025.101236.

31. Zhu Q., Golrizgashti S., Sarkis J. Product deletion and supply chain repercussions: risk management using FMEA // Benchmarking: An International Journal. – 2020. – Vol. 28, Iss. 2. – P. 409–437. – DOI 10.1108/BIJ-01-2020-0007.

Risk management in transport and logistics systems: classification of threats and risk mitigation methods
Karpova N.P.

Samara State University of Economics

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The relevance of the study is due to the fundamental transformation of the operating environment of transport and logistics systems (TLS), in which disruptions of

traditional supply chains, geopolitical instability, the growth of cyber threats and climate risks are becoming not exceptional events, but a permanent operational reality. The research problem lies in the absence of a holistic system for identifying, assessing and managing risks that takes into account both traditional operational threats and new challenges of the digital age. The aim of the work is to systematize threats to transport and logistics systems and to develop methods for their minimization based on the integration of traditional and innovative approaches. The methodological basis comprises methods of system analysis, risk classification, the matrix assessment method, as well as a generalization of Russian and foreign experience in risk management in logistics. The results of the study include a systematization of threats to TLS, the development of a risk assessment matrix, and a substantiation of basic risk management strategies. The key conclusions are that effective risk management requires a transition from a reactive approach to a proactive one, the introduction of digital forecasting tools, and the formation of a risk management culture at all levels of the organization. The practical significance of the work lies in the possibility of using the developed provisions in the formation of risk management strategies for logistics companies.

Keywords: transport and logistics systems, risk management, threat systematization, operational risks, cybersecurity, risk matrix, minimization strategies, predictive analytics.

References

1. Bolotkhanov E.B., Dadaev Ya.E., Grigoriev A.A., Martynov K.S. (2024). Analysis of scientific approaches to the concept of risk management of logistics systems [Analiz nauchnykh podkhodov k ponyatiyu risk-menedzhment logisticheskikh sistem]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 19(153), 198–206. DOI: 10.36871/ek.up.p.2024.12.19.021.
2. Vinogradov A.S., Vorona A.A. (2024). Personnel shortage in logistics: problems and solutions [Defitsit personala v sfere logistiki: problemy i puti resheniya]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava*, 5(108), 147–154. DOI: 10.21295/2223-5639-2024-5-147-154.
3. Gareev A.Z. (2016). Risks in the implementation of investment projects [Riski pri realizatsii investitsionnykh projektov]. *Innovatsionnaya nauka*, 10-1, 30–33.
4. GOST R 58771-2019. (2019). Risk management. Risk assessment technologies [Menedzhment riska. Tekhnologii otsenki riska]. Moscow: Standartinform. 60 p. URL: https://kritery.ru/storage/files/4.1.OT/95-ГОСТ_P_58771-2019.pdf (accessed 31.03.2026).
5. Ivashchenko A.V., Peisakhovich D.G. (2013). Proactive dispatching of SPL transport operator resources [Proaktivnaya dispetcherizatsiya resursov transportnogo operatora SPL]. *Intellekt. Innovatsii. Investitsii*, 3, 153–158.
6. Kiporenko A. (2025, June 11). Rates, demand, risks: how the sea logistics market is changing [Stavki, spros, riski: kak menyaetsya rynek morskoy logistiki]. *Vedomosti*. URL: <https://south.vedomosti.ru/authors/1116580-andrei-kiporenko> (accessed 31.03.2026).
7. Kovalev D.R. (2025). Improving the risk management system in supply chains [Sovershenstvovanie sistemy upravleniya logisticheskimi riskami v tsepyakh postavok]. In *Aktualnye nauchnye issledovaniya: sbornik statey XXVII Mezhduнародной nauchno-prakticheskoy konferentsii* (Vol. 2, pp. 44–48). Penza: Nauka i Prosveshchenie (IP Gulyaev G.Yu.).
8. Kovylyayev R.A., Motorygin P.Yu. (2025). Security and risks in logistics systems [Bezopasnost i riski v logisticheskikh sistemakh]. *Zhurnal ekonomicheskikh issledovaniy*, 11(3), 51–56.
9. Krivosheynov K.S. (2023). Synergetic approach to solving the problem of limited infrastructure of the transport and logistics complex [Sinergicheskii podkhod pri reshenii problemy ogranichenosti infrastruktury transportno-logisticheskogo kompleksa]. *Trudy Rostovskogo gosudarstvennogo universiteta putey soobshcheniya*, 3(64), 64–67.
10. Shishkov M., Kravchenko A. (n.d.). Crisis in logistics: causes, consequences and forecasts for the future [Krizis v logistike: prichiny, posledstviya i prognozy na budushchee]. FESCO. URL: <https://www.fesco.ru/ru/press-center/blog/krizis-v-logistike-prichiny-posledstviya-i-prognozy-na-budushchee/> (accessed 22.01.2026).
11. Kuchishkin K.S. (2023). «Consequences and probabilities matrix» as a method of professional risk assessment [“Matritsa posledstviy i veroyatnostey” kak metod otsenki professionalnogo riska]. *Nadzornaya deyatel'nost' i sudebnaya ekspertiza v sisteme bezopasnosti*, 1, 47–51.
12. Magomaeva L.R., Gudeshev A.N.A. (2024). Using machine learning tools to optimize business processes in companies [Ispolzovanie instrumentov mashinnoy obucheniya dlya optimizatsii biznes-protsessov v kompaniyakh]. In *Molodezh, nauka, innovatsii: sbornik statey XIII Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (pp. 134–138). Grozny: Groznyy gosudarstvennyy neftyanoy tekhnicheskiiy universitet im. M.D. Millionshchikova.
13. Maletina A.M. (2021). The impact of state regulation in the transport sector on the transport component of supply chains [Vliyaniye gosudarstvennogo regulirovaniya v sfere transporta na transportnyy sostavlyayushchuyu tsepy postavok]. In *Teoriya i praktika upravleniya gosudarstvennymi funktsiyami i uslugami. Tarifnoye regulirovaniye: sbornik nauchnykh trudov po itogam IV natsionalnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (pp. 141–145). St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics.
14. Nekrasov A.G., Nekrasova M.A. (2009). New technologies of integrated security in the supply chain [Novye tekhnologii kompleksnoy bezopasnosti v tsepi postavok]. *Zheleznodorozhnyy transport*, 2, 60–62.
15. Nekrasov A.G., Sinityna A.S. (2021). Proactive monitoring of interoperability processes and organizational stability in transport [Proaktivnyy monitoring protsessov interoperabelnosti i organizatsionnoy ustoychivosti v sfere transporta]. In *Akademik Vladimir Nikolaevich Obraztsov – osnovopolozhnik transportnoy nauki: trudy mezhduнародnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (pp. 637–647). Moscow: Russian University of Transport. DOI: 10.47581/2022/Obraztsov.85.
16. Rusakova A. (2026, February 9). How to turn threats into a tool for achieving strategy [Kak prevratit ugrozy v instrument dostizheniya strategii]. *Kontur*. URL:

https://kontur.ru/articles/83477-upravlenie_riskami_kak_instrument_strategii (accessed 21.01.2026).

17. Saaty T.L. (1993). *Decision making. The analytic hierarchy process [Prinyatie resheniy. Metod analiza ierarkhiy]* (R.G. Vachnadze, Trans.). Moscow: Radio i svyaz. 314 p. ISBN 5-256-00443-3.
18. RBC Companies. (n.d.). Risk management strategies in logistics [Strategii upravleniya riskami v logistike]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/rqYN5OkA12/strategiya-upravleniya-riskami-v-logistike/> (accessed 31.03.2026).
19. Khodakovskiy Ya.F. (2015). Application of sensitivity analysis for evaluating an investment project under uncertainty and risk [Primenenie analiza chuvstvitelnosti dlya otsenki investitsionnogo proekta v usloviyakh neopredelennosti i riska]. In *Upravlenie razvitiem krupnomasshtabnykh sistem MLS D'2015: materialy VIII mezhdunarodnoy konferentsii* (Vol. 1, pp. 278–281). Moscow: Trapeznikov Institute of Control Sciences.
20. Chirukhin V., Prokhorov V. (2018). On the practice of applying the analytic hierarchy method in logistics [O praktike primeneniya metoda analiza ierarkhiy v logistike]. *Logistika*, 6(139), 44–48.
21. Yagudina G.R., Fatikhova L.E. (2025). Cybersecurity in logistics: risks of autonomous system hacking and data protection [Kiberbezopasnost v logistike: riski vzloma avtonomnykh sistem i zashchita dannykh]. *Sotsialno-ekonomicheskie i tekhnicheskies sistemy: issledovanie, proektirovanie, optimizatsiya*, S2(100), 123–127.
22. Bi T., Xu N. (2026). Can blockchain technology reduce supply chain finance risk? The mediating role of information transparency. *Finance Research Letters*, 88, 109137. DOI: 10.1016/j.frl.2025.109137.
23. Arabi H.Sh., Lajimi H.F., Amiri M., Hashemi-Tabatabaei M., Hosseini S.K. (2025). Enhancing food supply chain sustainability: exploring the role of IoT enablers and sustainable development goals. *Sustainable Futures*, 10, 100979. DOI: 10.1016/j.sfr.2025.100979.
24. Fang J., Su B., Wang Sh., Wang B. (2026). Uncovering the risks of digital supply chains: A large language model framework for semantic identification and validation. *International Journal of Production Economics*, 291, 109858. DOI: 10.1016/j.ijpe.2025.109858.
25. Ghosh S., Bandyopadhyay D., Bhowmik Ch., Sinha S., Ray A. (2026). Reinforcing small- and medium-sized enterprises' resilience to future disruptions: A novel decision-making framework for supply chain risk quantification. *Risk Sciences*, 2, 100052. DOI: 10.1016/j.risk.2026.100052.
26. Li X., Yang Zh., Yu D. (2026). Digital transformation and supply chain risk: Evidence from Chinese manufacturing firms. *Economic Modelling*, 159, 107577. DOI: 10.1016/j.econmod.2026.107577.
27. Li H., Qi L., Wang M., Liu J. (2025). Operational resilience modeling of cross-border freight railway systems: A study of strategies to improve proactive and reactive capabilities. *Reliability Engineering & System Safety*, 257(A), 110856. DOI: 10.1016/j.res.2025.110856.
28. Mandouri J., Taha A., Baroud H., Philip C., Johnson P., Mahadevan S. (2026). Uncertainty quantification and reliability assessment for intermodal freight transportation. *Reliability Engineering & System Safety*, 268, 111996. DOI: 10.1016/j.res.2025.111996.
29. Rong K., Hu G., Lin Y., Shi Y., Guo L. (2015). Understanding business ecosystem using a 6C framework in Internet-of-Things-based sectors. *International Journal of Production Economics*, 159, 41–55. DOI: 10.1016/j.ijpe.2014.09.003.
30. Shojaei A., Rashed Md., Islam M.F., Vasa L. (2025). Innovative configurations for organizational resilience: Bridging the proactive and reactive capability in volatile environments. *Sustainable Futures*, 10, 101236. DOI: 10.1016/j.sfr.2025.101236.
31. Zhu Q., Golrizgashti S., Sarkis J. (2020). Product deletion and supply chain repercussions: risk management using FMEA. *Benchmarking: An International Journal*, 28(2), 409–437. DOI: 10.1108/BIJ-01-2020-0007.

Стратегическая трансформация организации: концептуальная пятилетняя модель перехода от операционного к стратегическому управлению

Коршиков Никита Сергеевич

аспирант, Московский финансово-промышленный университет Синергия, Doc-ty@yandex.ru,

Дмитриев Антон Геннадиевич

канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой Организационного менеджмента, Московский финансово-промышленный университет Синергия; доцент кафедры Корпоративные финансы, инвестиционное проектирование и оценка им. М. А. Лимитовского, РАНХиГС, Agdmitriev@gmail.com

Статья посвящена решению актуальной проблемы перехода российских компаний от классического операционного управления к стратегическому. Автор констатирует наличие «информационного пробела» в отечественной и зарубежной практике — отсутствия целостных, структурированных и практико-ориентированных методик такой трансформации, учитывающих специфику российского бизнеса. В отличие от работ, констатирующих проблемы или описывающих частные случаи, данная статья предлагает комплексную пятилетнюю модель трансформации, детализированную по годам, зонам ответственности и ключевым результатам. Модель разработана на основе личного практического опыта автора и метода «исследования действием». Первый год посвящен принятию стратегического решения собственниками и формированию команды лидера изменений; второй — созданию философско-ценностного фундамента (миссии и ценностей) и запуску программ обучения и оценки топ-менеджмента; третий — созданию структурного подразделения по управлению проектами (СУП), разработке систем оценки и обучения для всех сотрудников и развертыванию необходимой ИТ-инфраструктуры; четвертый — полноценному запуску работы через СУП и интеграции всех разработанных систем; пятый — закреплению изменений и достижению качественно нового уровня организационной культуры, характеризующегося проактивностью и вовлеченностью сотрудников. Для каждого этапа определены ключевые показатели эффективности (KPI) и потенциальные риски, что делает модель практическим инструментом для руководителей. Делается вывод о том, что успех трансформации критически зависит от первоначального формирования «стратегической готовности» собственников и построения организационной культуры, а технологические и процессные инновации (СУП, ИТ) являются вторичными, хотя и необходимыми элементами.

Ключевые слова: стратегическое управление, организационные изменения, трансформация бизнеса, система управления проектами (СУП), миссия и ценности организации, пятилетняя модель перехода, управление персоналом, российский бизнес.

Введение

Анализируя современные источники по стратегическому управлению, легко найти информацию о том, что это такое, какие виды управления существуют, их плюсы и минусы. Также можно найти обширную информацию по проблематике перехода на стратегическое управление в РФ [4]. Авторы указывают на ошибки и выдвигают гипотезы о причинах провалов.

Так, исследование Голубкова А.А. [21] комплексно описывает ключевые вызовы для российских организаций: кумовство, отсутствие стратегического планирования, слабый контроль процессов, необоснованную диверсификацию. Однако подобные работы остаются на уровне констатации проблем и общих рекомендаций.

Таким образом, сохраняется «информационный пробел» — отсутствие целостной, структурированной и применимой на практике методики перехода. Нет описания конкретных действий для владельцев организации, инструментов, с чего начинать, как предусмотреть ошибки. Отсутствие проверенной информации по работе с руководством и сотрудниками побуждает автора раскрыть этот вопрос, предложив структурированную методику перехода на стратегическое управление в РФ.

Обзор литературы

Проблематика перехода от операционного к стратегическому управлению широко освещена в трудах классиков менеджмента. Дж. П. Коттер в работе «Leading Change» [11] детально описывает причины провала трансформаций, среди которых ключевыми являются недооценка необходимости создания коалиции для изменений и отсутствие ясного и разделяемого видения. Эти тезисы коррелируют с предлагаемой моделью, где первый год посвящён решению и согласованию, а второй — формированию миссии и ценностей (МиЦ).

Теоретической основой для создания системы управления проектами (СУП) служит работа Р. Каплана и Д. Нортон «Сбалансированная система показателей» (BSC) [10]. Автор доказывает, что стратегия становится эффективной только при переводе в измеримые показатели и конкретные инициативы. Ключевым фундаментом модели является теория динамических способностей (dynamic capabilities) [19], а также исследования Э. Шейна [14] о роли организационной культуры.

Как отмечают российские исследователи [6] [9], в отечественной практике сохраняется «информационный пробел» между теорией и практическими руководствами. Существующие работы часто констатируют проблемы [7], но не предлагают чёткого алгоритма их преодоления. Данная статья призвана заполнить этот пробел, предлагая детальный пятилетний план.

Методология исследования

Основу исследования составляет углублённый анализ единичного случая и включённое наблюдение, основанные на личном практическом опыте автора как топ-менеджера, участвовавшего в стратегической трансформации крупной российской компании. Методологическая рамка сочетает подход «исследования действием», где автор был активным агентом изменений.

Процедура сбора и анализа данных включала: прямое участие и наблюдение на всех этапах трансформации, анализ внутренней документации (отчёты, протоколы, регламенты СУП, программы обучения); ретроспективный анализ и рефлекссию; верификацию выводов с другими участниками процесса.

Таким образом, представленная пятилетняя модель является не теоретической конструкцией, а практической методикой, прошедшей апробацию в реальных бизнес-условиях.

Определение основных понятий и представление модели перехода

Классическое управление — менеджмент, основанный на разделении процесса управления по функциям, рационализации производства и создании универсальных принципов управления [1].

Стратегическое управление — менеджмент, основанный на формулировании стратегии развития организации, реализация которой позволяет достичь наилучших результатов оптимальным способом через определённый период времени [2].

Ниже на рисунке 1, показана схема визуального представления переходного периода, так называемая «лестница перехода» от классического к стратегическому менеджменту. Подробное описание каждого периода приводится ниже, в таблице 1.



Рис. 1. Графическое изображение пятилетнего срока перехода от классического метода управления организацией к стратегическому / Fig. 1. A graphical representation of the five-year transition period from classical to strategic organizational management.

1 год – Решение и согласование, в этот год принимается важное для организации решение о переходе на уровень стратегического управления и согласования концепции либо владельцами и акционерами, либо с топ-менеджментом компании, в зависимости от того, кто является инициатором изменений. Инициатором перехода может быть, как и управляющие организацией руководители так и в равной степени владельцы компании.

2 год – Год, когда создается новая или дорабатывается имеющаяся философия компании. Определяется или создается миссия и ценности (МиЦ) организации – это очень важный этап при переходе организации, не стоит им пренебрегать. Данный этап можно сравнить с этапом устройства фундамента при строительстве дома. Не сложно догадаться, что, допустив на данном этапе ошибку или подобрав не качественный материал жесткость и стойкость нашего будущего «строения» может быть под угрозой.

3 год – Период создания системы управления проектами (СУП) и подготовка так называемой Айти инфраструктуры организации для перехода на новый уровень управления, что неизбежно требует повышенного ИТ ресурса.

4 год – Запуск новой системы управления на основе созданных инструментов и методик в предыдущие три года. Крайне важным к этому моменту является принятие компанией МиЦ разработанных на втором году перехода. Не стоит забывать тот факт, что на равне с руководителями функций, все сотрудники организации должны проникаться общей миссией и ценностями компании.

5 год – Закрепление изменений, доработка ошибок, выявленных на 4 году перехода, и полноценный запуск новой системы управления основанной на стратегическом подходе и видении руководства компании.

В таблице 1 ниже автор подробно раскрывает каждый этап перехода.

Таблица 1

Подробное описание этапов модели перехода к стратегическому управлению организацией

Год / Year	Ответственный / Responsible	Ключевые процессы и краткое описание / Key processes and brief description	Цель этапа / Goal
1	Акционер/Владелец; ГД / Shareholder/Owner; CEO	- Решение о переходе – осознание необходимости / Decision to transition – recognizing the need - План изменений / Initiating changes – creating a plan - Найм/обучение руководителя трансформации (из топ-менеджеров, наделённого полномочиями) / Hiring/training the decision-maker (from top management, vested with authority) - Презентация и согласование модели с акционером / Presentation and approval of the model with the shareholder	Создать устойчивую организацию; определить шаги, сроки, заложить основы HR-изменений и мотивации / Create a sustainable organization; define steps, timelines, lay foundations for HR changes and motivation
2	ГД, HR-директор, Директор по стратегии, Маркетинг / CEO, HR Director, Strategy Director, Marketing	- Создание МиЦ (миссии и ценностей) – продукт совместной деятельности топ-менеджмента / Creation of M&V (mission and values) – product of top management's collective activity - Система обучения сотрудников на основе МиЦ / Employee training system based on M&V - Внутренняя реклама обучения как привилегии / Internal promotion of training as a privilege - Оценка топ-менеджмента (компетенции) и "дорожная карта" обучения / Assessment of top management and training roadmap - HR-изменения: подбор через МиЦ, отчетность, выявление сопротивления / HR changes: hiring through M&V, reporting, identifying resistance	Добиться осознанного принятия МиЦ топ-менеджментом; создать фундамент изменений / Achieve conscious acceptance of M&V by top management; create foundation for changes
3	ГД, HR, Директор по стратегии, ИТ, Руководители / CEO, HR, Strategy Director, IT, Managers	- Создание СУП (структурного подразделения по управлению проектами) – руководитель из топ-2 / Creation of PMO (project management unit) – head from top-2 - Система оценки персонала (линейные руководители и резерв) / Personnel assessment system (line managers and reserve) - Система обучения персонала на основе оценки / Personnel training system based on assessment - Старт обучения топ-менеджмента с транспортом знаний / Start of senior management training with knowledge transfer - Система адаптации новых сотрудников на базе МиЦ / Onboarding system for new employees based on M&V - Обучение работе в СУП / Training to work in PMO - ИТ-инфраструктура – автоматизация проектов, доступность ресурсов / IT infrastructure – project automation, resource availability	Создать инструменты перехода: проектное управление, оценку и обучение, адаптацию, ИТ-поддержку / Create transition tools: project management, assessment and training, onboarding, IT support
4	ГД, Директор по стратегии, ИТ-директор, Исполнительный директор, Руководство / CEO, Strategy Director, IT Director, COO, Leadership	- Полноценный переход на СУП – основной инструмент проектной деятельности / Full transition to PMO – main tool for project activities - Система обучения поставлена на поток / Training system is built and put on stream - Система адаптации поставлена на поток / Onboarding	Объединить и структурировать работу подразделений в единой системе; обеспечить достаточность ИТ-ресурсов / Unite and structure work of divisions in a

		system is built and put on stream • Изменения в работе высшего руководства – решения на основе ценностей и компетенций / Changes in senior leadership – decisions based on values and competencies	single system; ensure sufficient IT resources
5	Вся организация / Entire organization	• Заметны изменения в работе сотрудников / Changes in employee work are noticeable • Открытая обратная связь руководству / Open feedback to management • Проактивность и вовлеченность сотрудников / Employee proactivity and engagement	Закрепить изменения, достичь качественно нового уровня организационной культуры / Consolidate changes, achieve a qualitatively new level of organizational culture

2. Анализ ключевых элементов модели

2.1. Первый год перехода или самое важное решение

Одним из самых сложных этапов перехода является начальный этап «Решение и Согласование». Объяснить перспективы такого перехода субъектам, чьи интересы ограничены краткосрочной эффективностью, часто оказывается невыполнимой задачей [3]. Как отмечает Гусев Ю.В.: «Переход к новым формам управления сталкивается с пережитками старой системы менеджмента, отсутствием необходимой научной базы... Для разработки стратегического менеджмента просто не остается финансовых и временных ресурсов» [3].

Из этого можно выделить три ключевые проблемы:

- Отсутствие научной базы – люди не знают основ, управленцы выбирают между проверенными инструментами и новыми долгосрочными подходами.
- Человеческий капитал – страна не готовит качественных специалистов в области стратегического управления.
- Отсутствие финансов – компании вынуждены создавать внутренние системы обучения, что и есть ключ к старту перехода.

Сегодня (2025 г.) наблюдается тренд на смену управленческого состава молодыми, проактивными кадрами и наращивание научной базы [17]. Автор предполагает, что через 10 лет уровень зрелости управленцев достигнет необходимого объёма.

Для успешного согласования перехода автор советует подойти к защите проекта не как к презентации, а как к курсу для акционера, развивающему его слабые стороны. На этот процесс закладывается один год (может быть сокращён до квартала).

2.2. Второй год. Построение фундамента успешной организации.

На втором году создаётся «фундамент» организации — миссия и ценности (МиЦ). МиЦ должны разрабатываться топ-менеджментом [14] и максимально совпадать с личными ценностями сотрудников. Это обеспечит командную работу и правильное позиционирование каждого сотрудника.

Разработку системы обучения выполняет учебный центр (УЦ). Руководитель УЦ должен курировать процесс все 5 лет. Система обучения строится на базе МиЦ, обучение обязаны проходить все руководители. Допускается привлечение внешних тренеров.

Параллельно департамент маркетинга внедряет МиЦ в «умы» сотрудников через медиа, активности, вебинары. Ценности транслируются и вовне.

Цель разработки системы оценки руководящего состава [8] — создание перечня требуемых компетенций. Проводится оценка всех руководителей, выявляются сильные и слабые стороны, составляется план обучения.

Почему лучше обучать, а не нанимать готовых экспертов? Эксперт не знает компанию, МиЦ, традиции; Чем старше сотрудник, тем менее он предрасположен к изменениям; Оплата эксперта выше; Обучение в командах даёт синергию.

Создаётся система обучения топ-менеджмента на основе оценки и МиЦ. Обучение сопровождается оценкой изменений. Приветствуется обмен навыками между управленцами.

На этапе внедрения изменений HR встраивает МиЦ в процессы [5][13]. Подбор сотрудников ведётся на основе ценностей. Выявляются сотрудники, оказывающие сопротивление. Они либо принимают изменения, либо покидают компанию. На этом завершается второй год.

2.3. Третий год. Создание инструментов трансформации.

Переход требует выделения специализированного отдела (СУП). Руководитель СУП должен быть специалистом по стратегическому управлению, входить в топ-менеджмент (позиция не ниже заместителя ГД).

Основная цель СУП — контроль, верификация, напоминание о задачах, содействие в выстраивании межструктурных отношений, создание стратегии и системы управления проектами.

СУП создаёт систему управления проектами — «нервную систему» организации. Создание СУП невозможно без полного вовлечения руководства [7].

«До сегодняшнего дня в РФ существует проблема дефицита управленческих компетенций руководства... Руководитель в силу своего ограниченного развития не способен увидеть позитивных результатов от внедрения инициатив» (прим. автора).

Третий год начинается с разработки системы оценки сотрудников (линейные руководители, их замы, резерв). Затем создаётся система обучения персонала на основе оценки, с акцентом на ключевые компетенции. Обучение позиционируется как бонус.

Стартует программа обучения топ-менеджмента. У них появляется задача транслировать знания в подразделения. Появляются первые стратегические и тактические проекты. СУП следит, чтобы проактивность не перешла в фантазию.

Система адаптации новых сотрудников решает три задачи: структурирует процесс адаптации; формирует базу знаний для HR; вынуждает департаменты создавать инструкции и регламенты.

Развёртывание СУП — ключевой этап. Проектная деятельность становится основным инструментом изменений [12]. Система управления проектами должна учитывать: этапы управления проектами (инициация, планирование, исполнение, контроль, завершение); области знаний (по РМВОК); методологии (Agile, Waterfall, Scrum и др.); программное обеспечение (Jira, MS Project и др.); распределение ролей.

Важно: не просто внедрить СУП, а качественно обучить сотрудников работе в ней. Руководителей проще обучить управлению проектами, чем проектных менеджеров — тонкостям бизнеса.

2.4. Четвертый год. Полноценный запуск.

Четвёртый год — самый сложный этап. Ключевая задача — сделать СУП основным инструментом проектной деятельности. Переход подразумевает:

- **Смену приоритетов** — проектная деятельность становится основным фокусом, бюджеты выделяются на стратегические проекты.
- **Реорганизацию работы руководства** — от операционного контроля к стратегическому руководству [11].
- **Интеграцию философии и процессов** — МиЦ становится фильтром для решений.
- **Изменение системы мотивации** — привязка KPI к результатам проектной деятельности.

К четвёртому году **система обучения** переходит в режим устойчивого функционирования. Курсы проводятся на регулярной основе, корректируются по обратной связи. УЦ становится внутренним консультантом.

Система адаптации превращается в отлаженный конвейер: чек-листы, онлайн-курсы, наставничество, автоматический сбор обратной связи.

Ключевой индикатор успеха — изменения в работе высшего руководства. Топ-менеджмент меньше тратит времени на

«тушение пожаров», фокусируется на стратегии, принимает решения через призму вопросов: «Соответствует ли это миссии? Не противоречит ли ценностям?». Руководители становятся «развивающими менеджерами».

2.5. Пятый год: Закрепление изменений.

Пятый год является этапом институционализации изменений. Новая система управления перестает быть «проектом» или «инициативой» и становится естественным способом работы для всей организации снизу доверху. Это проявляется в коренном изменении поведения и настроений сотрудников. Сотрудники перестают ждать указаний сверху. Видя проблему или возможность для улучшения, они не просто сообщают о ней, а берут на себя ответственность за ее решение: формируют рабочую группу, инициируют проект, вносят предложение через систему идеи-менеджмента. Они мыслят категориями проектов и результатов. Люди чувствуют личную причастность к общим целям и стратегии компании, понимая, как их конкретная работа влияет на конечный результат. Это приводит к росту лояльности, снижению текучести кадров и формированию сильного **HR brand** компании. Практика регулярной ОС (как вертикальной, так и горизонтальной) становится нормой. Сотрудники конструктивно высказывают предложения руководству, а руководители благодарны за такую информацию, так как она

позволяет принимать более качественные решения. Исчезает страх высказывать мнение, отличное от мнения начальства. На уровне отделов и проектных групп формируются команды, способные самостоятельно организовывать свою работу, распределять задачи и разрешать конфликты, руководствуясь общими ценностями и стратегическими ориентирами. Роль руководителя такой команды все больше смещается в сторону фасилитации и коучинга.

Итог пятого года: Организация окончательно переходит на стратегическое управление. [15] Она становится гибкой, адаптивной и обучающейся. Механизмы, заложенные в предыдущие четыре года, работают как часы, обеспечивая постоянное саморазвитие и устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

3. Практические инструменты управления трансформацией

3.1. Ключевые показатели эффективности (KPI) переходного периода

Для того чтобы сделать описываемую модель перехода более измеримой, а также практичной, предлагается также определить основные показатели (KPI) по которым можно будет определить, что конкретный этап перехода достигнут и можно двигаться дальше. Представим это графическими схемами:



Рис. 2. Основные KPI первого года переходной модели



Рис. 3. Основные KPI второго года переходной модели

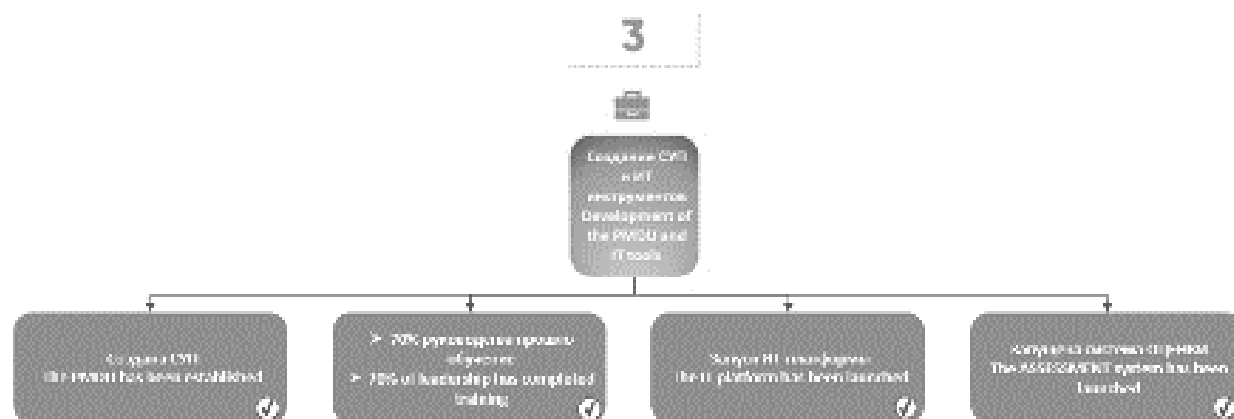


Рис. 4. Основные KPI третьего года переходной модели

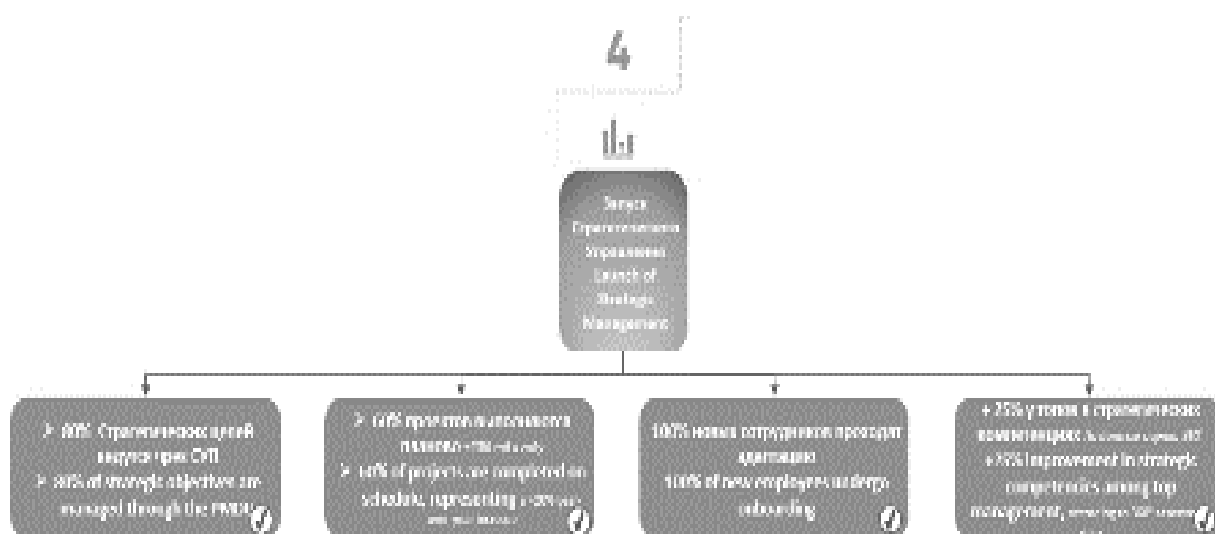


Рис. 5. Основные KPI четвертого года переходной модели

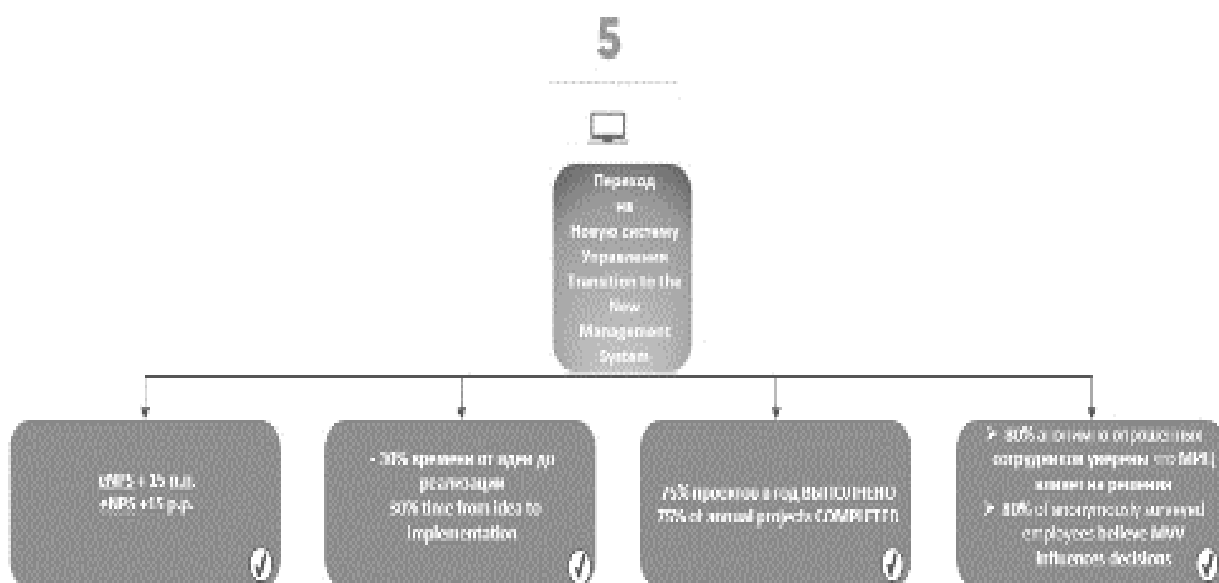


Рис. 6. Основные KPI пятого года переходной модели

В различных компаниях итоговые показатели могут разниться, но фокус должен быть такой, если в какой-то из этапов перехода KPI компании переходящей на новую систему управления сильно отличается от описанных выше, в будущем орга-

низация может столкнуться со сложностями (рисками) при реализации данной модели. Каждый год перехода должен завершаться выполнением KPI. Важно подчеркнуть, что не выполнение KPI в обозначенный в данной статье срок не означает провал перехода, а лишь сигнализирует руководству о том, что необходимо

лучше проработать западающие области. Не переходите на следующий этап пока не реализуете все KPI в текущем.

3.2. Риски переходного периода

Данная работа не была бы полной, если бы автор не описал бы анализ рисков существующих в каждом переходном этапе описываемой модели.

Таблица 2
Основные риски переходного периода/ Table 2. Key risks of the transition period

Год	Основные риски / Key risks
1	• Ошибочный выбор руководителя трансформации / Wrong choice of transformation leader • Сопротивление собственника (страх потери контроля) / Owner's resistance (fear of losing control) • Недостаток аргументации при презентации / Lack of argumentation in presentation
2	• Формальное принятие МиЦ (декларативный характер) / Formal acceptance of M&V (declarative) • Сопротивление топ-менеджмента (саботаж, угроза статусу) / Top management resistance (sabotage, threat to status) • Некачественная оценка компетенций / Poor quality competency assessment
3	• Конфликт между линейными руководителями и СУП за ресурсы / Conflict between line managers and PMO for resources • Перегрузка сотрудников (совмещение операционной и проектной работы) / Employee overload (combining operational and project work) • Ошибка выбора ИТ-решения (сложная или неподходящая система) / Wrong IT solution choice
4	• Системный сбой СУП, дискредитация идеи [16] / PMO system failure, discrediting the idea • Возврат к старому (решения в обход СУП под давлением) / Return to old ways (bypassing PMO under pressure) • Токсичность и выгорание сотрудников / Toxicity and employee burnout
5	• Самоуспокоенность (преждевременное объявление о победе) / Complacency (premature victory declaration) • Уход ключевых носителей культуры / Loss of key culture carriers • Инерция (система становится догмой, потеря гибкости) / Inertia (system becomes dogma, loss of flexibility)

4. Заключение

Проведённое исследование направлено на устранение «информационного пробела» — отсутствия целостной методики перехода от классического к стратегическому управлению. Предложена комплексная пятилетняя модель трансформации, детализированная по годам, зонам ответственности и ключевым результатам.

Основные результаты работы:

Разработана и апробирована многоэтапная модель организационных изменений. Ключевой вывод: успешная трансформация невозможна без формирования «стратегической готовности» собственников и топ-менеджмента, и проработки фило-софско-ценностного фундамента, предшествующих внедрению СУП и ИТ-решений.

Выявлена критическая роль человеческого капитала и организационной культуры. Технологические инновации дают эффект только при трансформации мышления сотрудников. Создание МиЦ — стратегическое инвестиционное решение.

Определены измеримые KPI и риски для каждого этапа, что позволяет осуществлять мониторинг прогресса.

Теоретическая значимость — синтез классических теорий стратегического управления, управления изменениями и организационного поведения в единую практическую модель, адаптированную к российской бизнес-среде.

Практическая ценность — пошаговое руководство для руководителей и собственников, минимизирующее риски неудач.

Перспективы исследований — адаптация модели для малого и среднего бизнеса, количественная верификация на более широкой выборке компаний, изучение влияния цифровизации и ИИ на ускорение трансформации.

Результаты исследования согласуются с выводами Голубкова А.А. [21], который описывает корневые проблемы российского менеджмента. Предложенная модель является практическим инструментом их устранения.

Основное ограничение — фокус на единичном кейсе. Требуются дальнейшие исследования для повышения универсальности модели.

Литература

1. Классическое управление [Электронный ресурс] // UPRAV.RU. – URL: <https://uprav.ru/blog/klassicheskiy-menedzhment/> (дата обращения: 25.08.2025).

2. Цели стратегического управления [Электронный ресурс] // Справочник. – URL: https://spravochnik.ru/strategicheskoy_menedzhment/celi_strategicheskogo_menedzhmenta/ (дата обращения: 01.06.2025).

3. Гусев Ю.В., Лемеш И.В. Г 96 Стратегический менеджмент: Учебно-методический комплекс. - Новосибирск: НГУЭУ, 2005. - 158 с.

4. Стратегическое управление в России [Электронный ресурс] // Справочник. – URL: https://spravochnik.ru/strategicheskoy_menedzhment/formy_strategicheskogo_upravleniya/strategicheskoe_upravlenie_v_rossii/ (дата обращения: 15.12.2024).

5. Anisimova, T., & Weiss, J. (2022). The role of corporate authenticity in evolving internal and external stakeholder relationships // Journal of Business Strategy. – 2022. – Vol. 43. – No. 4. – P. 235-244.

6. Беликов И.В. Проектизация как инструмент стратегического управления в российских промышленных компаниях // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16. – № 5. – С. 1925-1944.

7. Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2023). Agile, resilient, and adaptive business models in the post-COVID era: A strategic management framework // Technological Forecasting and Social Change. – 2023. – Vol. 191. – 122517.

8. Gomes, J. F., et al. (2023). Leadership and resistance to change: Understanding the role of dynamic capabilities in strategic transformation // Journal of Change Management. – 2023. – Vol. 23. – No. 2. – P. 145-167.

9. Иванова Е.А., Петров С.В. Стратегическое лидерство как фактор преодоления институциональных ловушек в управлении российскими компаниями // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 15(2). – С. 450-454.

10. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Олимп-Бизнес, 2005. – 320 с.

11. Коттер Дж.П. Вперед перемен / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 256 с.

12. Nguyen, T., et al. (2023). Agile maturity model: A systematic literature review and development of a new integrated model // Journal of Engineering and Technology Management. – 2023. – Vol. 67. – 101743.

13. Смирнова М.М., Кузнецов Д.О. Трансформация роли HR-функции в условиях цифровой трансформации бизнеса: от операционной деятельности к стратегическому партнерству // Управление человеческим потенциалом. – 2024. – Т. 20. – № 1. – С. 25-40.

14. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2018. – 352 с.

15. Mubarak M. F. et al. Strategic foresight, knowledge management, and open innovation: Drivers of new product development success // Journal of Innovation & Knowledge. – 2025. – Т. 10. – №. 2. – С. 100654.

16. Лифановская О.В., Панфилова Е.Е. Влияние возможностей на подходы к управлению стратегическими рисками деятельности организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 2А. С. 464-471.

17. Омаров Э.З. От малого до крупного // Современная конкуренция. — 2025. — для контекста российского бизнеса.

18. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://ijevanlib.yu.edu/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>... (дата обращения: 22.11.2025).

19. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. – [Электронный ресурс]. – URL:

http://sjbae.pbworks.com/f/teece_pisano_shuen_1997.pdf (дата обращения: 22.11.2025).

20. O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. Research in Organizational Behavior. [Электронный ресурс]. – URL: [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/O'Reilly%20&%20Tushman%20\(2008\).pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/O'Reilly%20&%20Tushman%20(2008).pdf) (дата обращения: 22.11.2025)

21. Голубков А. А. МЕТОДЫ И ПОДХОДЫ ПО РАЗВИТИЮ КОМПАНИИ И УВЕЛИЧЕНИЮ ПРОДАЖ ЧЕРЕЗ СОБСТВЕННИКА // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – №. 3 (121). – С. 95-104, [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-podhody-po-razvitiyu-kompanii-i-uvlicheniyu-prodazh-cherez-sobstvennika/viewer> (дата обращения: 23.11.2025)

Strategic transformation of the organization: a five-year conceptual model for the transition from operational to strategic management

Korshikov N.S., Dmitriev A.G.

Financial and Industrial University of Synergy, RANEPA

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

Abstract. This article addresses the pressing issue of Russian companies transitioning from classical operational management to strategic management. The author identifies an "information gap" in both domestic and international practice—the absence of holistic, structured, and practice-oriented methodologies for such a transformation that account for the specifics of Russian business. In contrast to works that merely identify problems or describe isolated cases, this article proposes a comprehensive five-year transformation model, detailed by year, areas of responsibility, and key results. The model is developed based on the author's practical experience and the action research method. The first year is dedicated to the owners' strategic decision-making and the formation of a change leader team; the second year focuses on establishing a philosophical and value-based foundation (mission and values) and launching training and evaluation programs for top management; the third year involves creating a project management office (PMO), developing evaluation and training systems for all employees, and deploying the necessary IT infrastructure; the fourth year centers on the full-scale implementation of operations through the PMO and the integration of all developed systems; the fifth year is aimed at solidifying changes and achieving a qualitatively new level of organizational culture characterized by proactivity and employee engagement. Key performance indicators (KPIs) and potential risks are defined for each stage, making the model a practical tool for managers. The conclusion emphasizes that the success of the transformation critically depends on the initial formation of the owners' "strategic readiness" and the construction of organizational culture, while technological and process innovations (PMO, IT) are secondary, albeit necessary, elements.

Keywords: strategic management, organizational change, business transformation, project management system (PMS), mission and values of the organization, five-year transition model, personnel management, Russian business.

References

1. Classical Management [Electronic resource] // UPRAV.RU. – URL: <https://uprav.ru/blog/klassicheskiy-menedzhment/> (accessed: 25.08.2025).
2. Objectives of Strategic Management [Electronic resource] // Spravochnik. – URL: https://spravochnik.ru/strategicheskiy_menedzhment/celi_strategicheskogo_menedzhmenta/ (accessed: 01.06.2025).
3. Gusev, Yu.V., & Lemesh, I.V. (2005). Strategic Management: Educational-Methodical Complex. Novosibirsk: NSUEM.
4. Strategic Management in Russia [Electronic resource] // Spravochnik. – URL: https://spravochnik.ru/strategicheskiy_menedzhment/formy_strategicheskogo_upravleniya/strategicheskoe_upravlenie_v_rossii/ (accessed: 15.12.2024).
5. Anisimova, T., & Weiss, J. (2022). The role of corporate authenticity in evolving internal and external stakeholder relationships // Journal of Business Strategy. – 2022. – Vol. 43. – No. 4. – P. 235-244.
6. Belikov, I.V. (2022). Projectization as a Tool for Strategic Management in Russian Industrial Companies // Creative Economy. – 2022. – Vol. 16. – No. 5. – P. 1925-1944.
7. Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2023). Agile, resilient, and adaptive business models in the post-COVID era: A strategic management framework // Technological Forecasting and Social Change. – 2023. – Vol. 191. – 122517.
8. Gomes, J.F., et al. (2023). Leadership and resistance to change: Understanding the role of dynamic capabilities in strategic transformation // Journal of Change Management. – 2023. – Vol. 23. – No. 2. – P. 145-167.
9. Ivanova, E.A., & Petrov, S.V. (2023). Strategic Leadership as a Factor in Overcoming Institutional Traps in the Management of Russian Companies // Economics and Entrepreneurship. – 2023. – No. 15(2). – P. 450-454.
10. Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2005). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action / Transl. from English. – 2nd ed. – Moscow: Olymp-Business. – 320 p.
11. Kotter, J.P. (2019). Leading Change / Transl. from English. – Moscow: Olymp-Business. – 256 p.
12. Nguyen, T., et al. (2023). Agile maturity model: A systematic literature review and development of a new integrated model // Journal of Engineering and Technology Management. – 2023. – Vol. 67. – 101743.
13. Smirnova, M.M., & Kuznetsov, D.O. (2024). Transformation of the HR Function's Role in the Context of Business Digitalization: From Operational Activities to Strategic Partnership // Human Potential Management. – 2024. – Vol. 20. – No. 1. – P. 25-40.
14. Schein, E.H. (2018). Organizational Culture and Leadership / Transl. from English. – 4th ed. – St. Petersburg: Piter. – 352 p.
15. Mubarak M. F. et al. Strategic foresight, knowledge management, and open innovation: Drivers of new product development success // Journal of Innovation & Knowledge. – 2025. – T. 10. – No. 2. – C. 100654.
16. Lifanovskaya O.V., Panfilova E.E. (2025) Vliyaniye vozmozhnostey na podkhody k upravleniyu strategicheskimi riskami deyatelnosti organizatsii [The Impact of Opportunities on Approaches to Managing Strategic Risks in Organizational Activities]. Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (2A), pp. 464-471.
17. Omarov E.Z. From Small to Large Business. Journal of Modern Competition. 2024;18(3):126-135. (In Russ.) <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2024-18-3-126-135>
18. Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – [Electronic resource]. – URL: <http://ijeivanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>. (accessed: 22.11.2025).
19. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. – [Electronic resource]. – URL: http://sjbae.pbworks.com/f/teece_pisano_shuen_1997.pdf (accessed: 22.11.2025).
20. O'Reilly C.A., Tushman M.L. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. Research in Organizational Behavior. [Electronic resource]. – URL: [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/O'Reilly%20&%20Tushman%20\(2008\).pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/O'Reilly%20&%20Tushman%20(2008).pdf) (accessed: 22.11.2025)
21. Golubkov, A. A. (2025). METODY I PODHODY PO RAZVITIYU KOMPANII I UVELICHENIYU PRODAZH CHEREZ SOBSTVENNIKA [Methods and approaches to company development and sales increase through the owner]. Economy and Business: Theory and Practice, (3-121), 95-104. [Electronic resource] – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-i-podhody-po-razvitiyu-kompanii-i-uvlicheniyu-prodazh-cherez-sobstvennika/viewer> (accessed: 23.11.2025)

Инвестиционная политика организации в условиях структурной трансформации экономики

Попова Елена Владимировна

д.э.н., проф. кафедры финансов устойчивого развития, РЭУ им. Г.В. Плеханова, porova.ev@rea.ru,

На фоне выраженных структурных преобразований формирование инвестиционной политики хозяйствующих субъектов объективно выходит за границы классического финансового менеджмента, превращаясь в важнейший инструмент корпоративного выживания. Актуальность заявленной проблематики продиктована форсированным переходом российской экономики от экспортно-сырьевой модели к высокотехнологичному укладу – в сопровождении с беспрецедентным разрывом глобальных логистических цепочек. Между тем, в академическом дискурсе и реальной корпоративной практике наблюдается острое концептуальное противоречие. С одной стороны, привычные метрики оценки капиталовложений дестимулируют вложения в долгосрочные суверенные НИОКР из-за их длительной окупаемости и высоких рисков. С другой, макроэкономические реалии безальтернативно требуют от компаний масштабных технологических сдвигов и опережающего импортозамещения для сохранения рыночных позиций. Цель в статье состоит в переосмыслении подходов к аллокации корпоративного капитала и разработке рекомендаций, адекватных текущим технологическим «шокам». Автор приходит к выводу, что крупный бизнес уже осуществляет форсированный переход от парадигмы извлечения краткосрочной ренты к конструированию фундаментального технологического суверенитета. Впрочем, этот созидательный процесс серьезно тормозится устаревшими моделями проектного финансирования и риск-менеджмента. Авторский вклад проявляется в обосновании концепции двухконтурного инвестиционного портфеля, жестко изолирующего метрики оценки стабилизационных и инновационно-венчурных инициатив. Одновременно с этим, аргументировано внедрение расчетного «коэффициента технологической суверенности». Результаты работы окажутся востребованными менеджментом промышленных корпораций, директорами по стратегическому развитию, финансовыми аналитиками.

Ключевые слова: инвестиционная политика; инновации, коэффициент технологической суверенности, структурная трансформация, технологический суверенитет, финансовый менеджмент.

Введение

Современный этап развития российской экономики по состоянию на начало 2026 года характеризуется интенсивной динамикой макроэкономических изменений. Это объективно обуславливает потребность в пересмотре парадигмы корпоративного управления и стратегического планирования. По существу, текущая экономическая реальность диктует совершенно новые правила игры, в которых глубокие структурные преобразования выступают не просто в качестве какого-либо временного явления или краткосрочной флуктуации, а представляют собой фундаментальный сдвиг в самой «архитектуре» хозяйственных связей государства. Форсированный переход от экспортно-сырьевой модели к экономике, всецело базирующейся на высоких технологиях, интеллектуальном капитале, внутреннем созидательном потенциале, требует колоссальных капиталовложений вкупе с принципиально иным качеством деловой среды. Впрочем, рассматриваемый процесс сопряжен с высочайшей степенью макроэкономической неопределенности, перманентным разрывом традиционных глобальных логистических цепочек. Видимо, именно по этой причине инвестиционная политика организации сегодня приобретает статус ключевого, безальтернативного инструмента выживания и долгосрочного развития в столь турбулентной среде.

Современные российские компании вынуждены одновременно решать две сложнейшие, зачастую противоречащие друг другу задачи: с одной стороны, поддерживать базовую операционную рентабельность в условиях инфляционного давления; с другой – масштабно финансировать прорывные инновации в целях обеспечения технологического суверенитета. Стоит отметить, что после периода бурного восстановительного роста, когда за 2022-2024 годы совокупный рост инвестиций в основной капитал составил более 27% в реальном выражении, экономика вошла в фазу инвестиционной консолидации. Так, по данным Росстата, в третьем квартале 2025 года вложения в основной капитал даже продемонстрировали локальное снижение на 3,1%. Между тем, государство продолжает активно стимулировать технологический переход. Одновременно с этим, правительственные инициативы нацелены на глубокую диверсификацию производств, повышение производительности труда, снижение импортозависимости. Президентом РФ поставлена амбициозная задача – обеспечить к 2030 году рост внутренних расходов на НИОКР до уровня 2% ВВП, а также в полтора раза увеличить долю высокотехнологичных отечественных товаров в общем объеме потребления [2, 5]. Примечательно, что такие масштабные государственные цели объективно невыполнимы без самого активного вовлечения корпоративного сектора, который выступает в роли главного драйвера и исполнителя структурных преобразований.

По-видимому, классические методы оценки капиталовложений, которые опираются, в основном, на показатели сиюминутной финансовой отдачи и игнорируют стратегические экстерналии, стремительно утрачивают свою релевантность. В связи с этим отметим, что научное осмысление новых подходов к формированию стратегии распределения капитала становится первоочередной задачей современного академического сообщества.

Материалы и методы

В современных источниках инвестиционная политика организации в реалиях структурных перестроек экономики раскрывается через сочетание концептуально-теоретических, факторных, прикладных подходов. Л.И. Юзвович, Е.Ю. Овсянникова, М.С. Полежаева, О.Ю. Ермоловская, Л.Д. Наскова формируют

категориально-понятийную базу [1, 10]. П.М. Сорокин интерпретирует инвестиционную политику как инструмент обеспечения устойчивого развития, акцентируя внимание на долгосрочных эффектах, сбалансированности ресурсов [6]. Г.С. Шевцов развивает факторный подход, выявляя детерминанты формирования решений относительно вложений [9]. В свою очередь, В.В. Крылова, Е.Д. Саяпина предлагают прикладной инструментарий внедрения характеризуемой политики на уровне предприятия [4]. Весомую роль играют аналитические и эмпирические материалы, в которых зафиксированы макроэкономическая динамика инвестиций, изменение инвестиционных предпочтений, влияние цифровых технологий, в том числе, использование искусственного интеллекта при выборе активов [2, 3, 5, 7, 8]. Это дает возможность увязать микроуровневые решения с трансформацией экономической структуры.

Выбор отмеченных выше публикаций аргументирован их репрезентативностью по ключевым направлениям — теоретическому, управленческому, эмпирическому, что обеспечивает комплексное рассмотрение инвестиционной политики в условиях структурных сдвигов. Однако в литературе обнаруживаются пробелы, связанные с недостаточной интеграцией digital-инструментов в классические модели инвестиционного управления и ограниченной проработкой рисков трансформационных процессов.

В процессе написания статьи использованы методы сравнительного анализа, систематизации, экономико-аналитического обобщения, синтеза. Это продиктовано необходимостью сопоставления теоретических положений с эмпирическими тенденциями и выявления факторов изменения инвестиционной политики.

Результаты и обсуждение

На фоне макроэкономической турбулентности классические парадигмы корпоративных финансов претерпевают ярко выраженную сущностную трансформацию. Предшествующие подходы были ориентированы, главным образом, на максимизацию акционерной стоимости в краткосрочной перспективе. Но современная стратегия требует обязательной интеграции факторов национальной технологической безопасности. Руководством страны четко обозначены векторы структурных изменений, которые требуют принципиально иного качества стратегического планирования на микроуровне [1, 4, 10]. Очевидно, что адаптация крупного и среднего бизнеса к данным векторам детерминирует переход от экстенсивного наращивания мощностей к интенсивной модернизации.

Традиционная финансовая модель десятилетиями опиралась на свободный доступ к дешевому западному фондированию и готовым технологическим решениям. И это давало возможность компаниям сокращать расходы на собственные научно-исследовательские работы. В настоящее же время подобная конфигурация абсолютно нежизнеспособна. Субъекты хозяйствования планомерно переходят к концепции проактивного конструирования технологических цепочек, где капиталовложения направляются на создание фундаментальных нематериальных активов и защиту критической инфраструктуры (см. таблицу 1).

Представленное сопоставление наглядно демонстрирует, что современная инвестиционная политика представляет собой сложнейший компромисс между классической экономической эффективностью и стратегической безопасностью бизнеса. Компании вынуждены интернализировать те издержки, которые ранее беспрепятственно перекладывались на глобальных транснациональных поставщиков.

Динамика внешней среды жестко диктует потребность в пересмотре инструментария, применяемого для оценки и отбора капиталовложений. Стандартные показатели дисконтированных денежных потоков оказываются неспособны адекватно отразить истинную ценность проектов, направленных на преодоление технологических барьеров. Разумно предположить, что в

реалиях 2026 года в систему критериев должны интегрироваться показатели стратегического соответствия национальным целям. В частности, абсолютный приоритет отдается инициативам, которые способны абсорбировать государственные субсидии и льготное финансирование. Это существенно модифицирует структуру средневзвешенной стоимости капитала хозяйствующего субъекта.

Таблица 1
Сравнительная характеристика подходов к формированию инвестиционной стратегии (составлено на основе [1, 6, 9])

Параметр	Подходы	
	Традиционный	Современный
Целевой базис стратегии	Извлечение краткосрочной акционерной ренты; рост капитализации	Обеспечение технологического суверенитета и долгосрочной устойчивости
Ключевые метрики отбора	Сугубо финансовые показатели (чистая приведенная стоимость, рентабельность)	Интегральные показатели (включая индекс импортозамещения, синергию с государством)
Отношение к фактору риска	Избегание неопределенности, отказ от сложных многолетних НИОКР-проектов	Адаптивное управление; осознанная толерантность к венчурным инициативам
Горизонт планирования	Краткосрочный и среднесрочный (до 3-5 лет)	Стратегический долгосрочный (5-10 лет) с возможностью гибкой корректировки
Институциональная роль государства	Исключительно фискально-регуляторный надзор	Стратегический партнер, системный соинвестор, гарант спроса

Согласно статистическим сводкам от Росстата за 2025 год, структура целеполагания корпоративных инвестиций претерпела характерные изменения. Так, основным целевым ориентиром капиталовложений для 70% организаций стала замена физически изношенной техники и оборудования. А 53% компаний инвестировали с целью повышения эффективности производства (в том числе, экономии энергоресурсов, снижения себестоимости, внедрения новых технологических разработок). При этом доля предприятий, которые вкладывают средства в создание новых рабочих мест, незначительно снизилась до 23% по сравнению с 24% годом ранее. Это указывает на переход к капиталоемким и трудосберегающим технологиям на фоне системного «кадрового голода» [8].

Одновременно с этим, управление инвестиционными рисками выходит на принципиально иной уровень сложности. Если ранее доминировали сугубо рыночные, кредитные риски, то сегодня на первый план выходят технологические ограничения в купе с угрозами внезапного разрыва производственных цепочек [6, 9]. Вероятно, премия за риск в текущих реалиях должна калиброваться не столько на основе исторических коэффициентов макроэкономической волатильности, сколько с учетом вероятности технологического эмбарго со стороны недружественных юрисдикций. Для нивелирования подобных угроз российские корпорации все чаще задействуют методы модульного развертывания проектов в сочетании с активным хеджированием через создание отраслевых консорциумов.

Как представляется, действенное управление неопределенностью требует безальтернативного перехода от реактивных стратегий к предиктивным риск-моделям. Субъекты хозяйствования вводят в практику механизмы многофакторного сценарного планирования, где базовым условием выживаемости становится наличие альтернативных путей реализации технологической инициативы в случае непредвиденного прекращения поставок критически важного оборудования.

Роль высокотехнологичных проектов в обеспечении жизнеспособности организаций сегодня поистине трудно переоценить. Статистические данные доказывают, что отечественный бизнес продолжает форсировать технологическое перевооружение, невзирая на общую паузу в динамике традиционных капиталовложений. В частности, за три последних года 38% российских компаний существенно увеличили свои инвестиции в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР). Особенно примечательна инвестиционная динамика в IT-отрасли, где вложения в инновации растут наиболее

быстро. Подобный рост продиктован жизненной необходимостью экстренной замены иностранного программного обеспечения и аппаратных комплексов [5] (рис. 1).

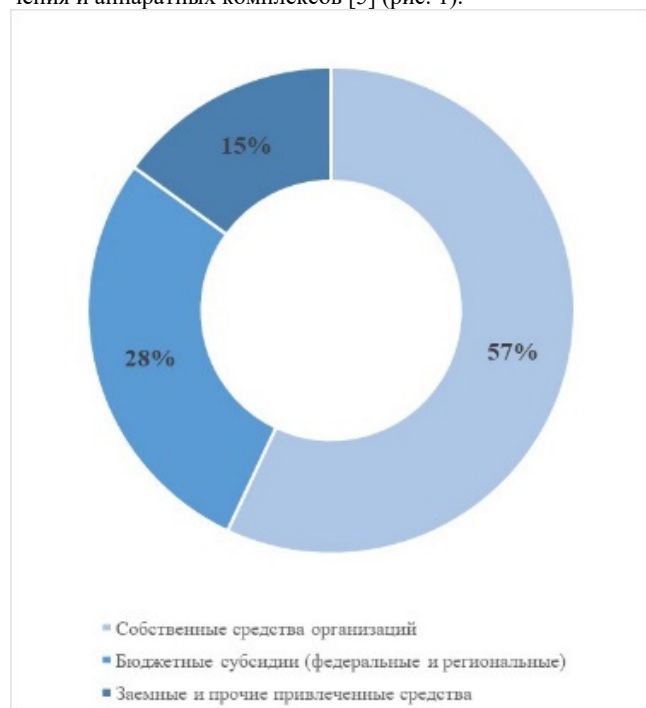


Рис. 1. Структура источников финансирования инвестиций в ИТ-инновации российских компаний (составлено на основе [5])

Показательным примером успешной реализации инновационно-ориентированной политики служит стратегия транснациональной по своим масштабам российской компании «Яндекс». Корпорация целенаправленно инвестирует колоссальные ресурсы в развитие передовых продуктов на базе генеративных нейросетей, систем автономного вождения, суверенных облачных вычислений. Подобная аллокация капитала помогает как диверсифицировать потоки выручки, так и создавать глубоко интегрированную экосистему, которая независима от внешних технологических «шоков». И это делает бизнес-модель весьма устойчивой на длинном горизонте [7]. Схожим образом действует Сбербанк, эволюционировавший из классического финансового института в крупнейшую технологическую монополию, формирующую собственную независимую ИТ-инфраструктуру и активно внедряющую алгоритмы искусственного интеллекта во все внутренние операционные процессы [3].

Представляется целесообразным сформулировать ряд авторских рекомендаций, которые нацелены на оптимизацию распределения корпоративного капитала в текущих специфических макроэкономических условиях.

Во-первых, предлагается внедрение в практику менеджмента двухконтурной модели инвестиционного портфеля. Назначение данного концептуального подхода состоит в жестком институциональном разделении финансовых потоков компании. По существу, первый (стабилизационный) контур должен быть ориентирован на поддержание текущей операционной деятельности, плановую замену изношенного оборудования, генерацию свободного денежного потока в рамках традиционных бизнес-линий. Второй (инновационно-суверенный) контур предназначен исключительно для аккумуляции высокорисковых венчурных инициатив, сопряженных с фундаментальным импортозамещением и созданием технологий завтрашнего дня (с горизонтом окупаемости более 5-7 лет). Новизна описываемого шага выражается в полном изолировании метрик оценки: проекты второго контура следует оценивать не по критерию немедленной финансовой отдачи, а по степени снижения операционной уязвимости всей корпорации в долгосрочной перспективе. Характеризуемая рекомендация успешно

решает критическую проблему систематического недоинвестирования в долгосрочные НИОКР, свойственную для классического корпоративного управления.

Во-вторых, предлагается обязательная интеграция в аналитические расчеты специального «коэффициента технологической суверенности». Его прямое назначение состоит в количественной монетизации стратегической независимости при расчете дисконтированных потоков. Инновационность и академическая свежесть данной метрики заключается в том, что она математически учитывает вероятность получения государственных субсидий, налоговых льгот, одновременное снижение потенциальных штрафов за производственные простои из-за санкционных ограничений. Применение предлагаемого коэффициента решает укоренившуюся проблему искусственного занижения расчетной рентабельности отечественных аппаратных и программных решений по сравнению с временно доступными, но стратегически уязвимыми зарубежными аналогами на этапе первоначального отбора проектов.

Заключение

В проведенном исследовании обоснована историческая неизбежность концептуального пересмотра инвестиционной политики отечественных организаций в контексте масштабных структурных преобразований макроэкономики. Современные глобальные вызовы жестко диктуют необходимость окончательного отказа от детерминированных, сугубо финансовых моделей принятия управленческих решений в пользу многофакторных, стратегически, технологически ориентированных подходов. По существу, в российском корпоративном секторе к началу 2026 года уже осуществлен ментальный переход от парадигмы быстрого извлечения краткосрочной ренты к философии кропотливого конструирования технологического суверенитета и долгосрочной институциональной устойчивости.

Примечательно, что новейшие эмпирические статистические данные всецело подтверждают этот фундаментальный тезис. Несмотря на то, что экономика в целом вошла в фазу инвестиционной консолидации и общие темпы роста капиталовложений замедлились, наблюдается существенный рост корпоративных затрат в секторе инноваций. Увеличение вложений в ИТ-отрасль и охват более трети компаний программами расширения НИОКР указывают на глубокое осознание крупным бизнесом новых хозяйственных реалий. Финансовые вливания в прорывные технологии, генеративный искусственный интеллект, импортозамещающие производственные линии перестали быть опциональными венчурными инициативами. Они превратились в базовое условие сохранения рыночных позиций.

Между тем, успешная практическая реализация столь амбициозных инвестиционных программ абсолютно невозможна без грамотного купирования специфических технологических рисков и выстраивания действенных, прозрачных механизмов государственно-частного партнерства.

Итак, глубокая структурная трансформация экономики открывает перед российским корпоративным сектором уникальное историческое «окно возможностей». И именно научно обоснованная, гибкая инвестиционная политика станет тем прочным «фундаментом», на котором будет возведена новая, высокотехнологичная, резильентная «архитектура» национальной экономической системы.

Литература

1. Ермоловская О.Ю., Наскова Л.Д. Инвестиционная политика и инвестиционная стратегия предприятия // Самоуправление. – 2023. – № 1 (134). – С. 387-390.
2. Инвестиции в основной капитал в РФ в III квартале упали на 3,1%. ИНТЕРФАКС // URL: <https://www.interfax.ru/business/1061318> (дата обращения: 18.03.2026).
3. Искусственный интеллект выбирает топ российских акций 2025 // URL: <https://sbersova.ru/sections/invest/iskusstvennyj->

intellekt-vybiraet-top-rossijskih-akcij-2025 (дата обращения: 18.03.2026).

4. Крылова В.В., Саяпина Е.Д. Внедрение инвестиционной политики на промышленном предприятии для оптимизации управления финансовыми ресурсами // Социальные и экономические системы. – 2024. – № 6 (56). – С. 211-229.

5. Почти 40 процентов российских компаний увеличили свои инвестиции в инновации. Российская газета // URL: <https://finance.rambler.ru/business/54204645-pochti-40-protseptov-rossijskih-kompaniy-velichili-svoi-investitsii-v-innovatsii/> (дата обращения: 18.03.2026).

6. Сорокин П.М. Инвестиционная политика как инструмент устойчивого развития коммерческой организации // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 10. – № 4 (157). – С. 144-152.

7. Фавориты стратегии на 2025 год: Яндекс // URL: https://alfabank.ru/alfa-investor/t/favority-strategii-na-2025-god-yandeks-/?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.perplexity.ai%2f (дата обращения: 18.03.2026).

8. Что станет драйвером восстановления инвестиций // URL: https://www.napf.ru/news/napf_news_market/cto-stanet-drayverom-vosstanovleniya-investitsiy/ (дата обращения: 18.03.2026).

9. Шевцов Г.С. Поиск факторов, влияющих на финансово-инвестиционную политику организаций // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 12. – С. 298-299.

10. Юзвович Л.И., Овсянникова Е.Ю., Полежаева М.С. Исследование категориального аппарата и концептуальных положений инвестиционной политики предприятия // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 5 (64). – С. 492-499.

Investment Policy of Organizations in the Context of Structural Economic Transformation

Popova E.V.

Plekhanov Russian University of Economics

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

Against the backdrop of pronounced structural changes, the formation of investment policies by enterprises increasingly exceeds the scope of classical financial management, becoming a critical tool for corporate survival. The relevance of this issue is driven by the accelerated transition of the Russian economy from an export-raw-material model to a high-tech framework, compounded by unprecedented disruptions in global supply chains. Meanwhile, a sharp conceptual contradiction emerges in both academic discourse and corporate practice. On the one hand, traditional metrics for evaluating capital investments discourage long-term sovereign R&D projects due to their extended payback periods and high risks. On the other hand, macroeconomic realities unavoidably demand that companies undertake large-scale technological shifts and proactive import substitution to maintain market positions. The purpose of this study is to rethink approaches to corporate capital allocation and to develop recommendations suitable for current technological “shocks.” The author concludes that large enterprises are already undergoing an accelerated transition from a paradigm of short-term rent extraction to the construction of fundamental technological sovereignty. However, this constructive process is significantly hindered by outdated project financing and risk management models. The author’s contribution lies in the substantiation of a two-loop investment portfolio concept, which strictly separates the evaluation metrics for stabilization initiatives from those for innovative and venture projects. Simultaneously, the introduction of a calculated “technological sovereignty coefficient” is justified. The results of this study will be of practical value to industrial management, directors of strategic development, and financial analysts.

Keywords: financial management, innovation, investment policy, structural transformation, technological sovereignty, technological sovereignty coefficient.

References

1. Ermolovskaya O.Yu., Naskova L.D. Investment Policy and Investment Strategy of an Enterprise. Self-Government. 2023. No. 1 (134). Pp. 387–390.
2. Investment in Fixed Capital in the Russian Federation Decreased by 3.1% in the Third Quarter. INTERFAX. Available at: <https://www.interfax.ru/business/1061318> (accessed: March 18, 2026).
3. Artificial Intelligence Selects Top Russian Stocks for 2025. Available at: <https://sbersova.ru/sections/invest/iskusstvennyj-intellekt-vybiraet-top-rossijskih-akcij-2025> (accessed: March 18, 2026).
4. Krylova V.V., Sayapina E.D. Implementation of Investment Policy at an Industrial Enterprise for Optimizing Financial Resource Management. Social and Economic Systems. 2024. No. 6 (56). Pp. 211–229.
5. Nearly 40 Percent of Russian Companies Increased Their Investments in Innovation. Rossiyskaya Gazeta. Available at: <https://finance.rambler.ru/business/54204645-pochti-40-protseptov-rossijskih-kompaniy-velichili-svoi-investitsii-v-innovatsii/> (accessed: March 18, 2026).
6. Sorokin P.M. Investment Policy as a Tool for Sustainable Development of a Commercial Organization. Economics and Management: Problems and Solutions. 2025. Vol. 10. No. 4 (157). Pp. 144–152.
7. Strategy Favorites for 2025: Yandex. Available at: https://alfabank.ru/alfa-investor/t/favority-strategii-na-2025-god-yandeks-/?utm_referrer=https%3a%2f%2fwww.perplexity.ai%2f (accessed: March 18, 2026).
8. What Will Drive the Recovery of Investments. Available at: https://www.napf.ru/news/napf_news_market/cto-stanet-drayverom-vosstanovleniya-investitsiy/ (accessed: March 18, 2026).
9. Shevtsov G.S. Identification of Factors Influencing the Financial and Investment Policy of Organizations. Financial Markets and Banks. 2025. No. 12. Pp. 298–299.
10. Yuzvovich L.I., Ovsyannikova E.Yu., Polezhaeva M.S. Study of the Conceptual Framework and Key Provisions of Enterprise Investment Policy. Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. No. 5 (64). Pp. 492–499.

Трансформация моделей управления организацией в условиях цифровой экономики

Попова Елена Владимировна

д.э.н., проф. кафедры финансов устойчивого развития, РЭУ им. Г.В. Плеханова, popova.ev@rea.ru,

Соболев Валентин Владимирович

магистр, Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики", vvsobolev_1@edu.hse.ru

Стремительное вхождение глобальной экономической системы в фазу четвертой промышленной революции детерминирует потребность в пересмотре классического инструментария менеджмента. Актуальность исследования продиктована тем, что привычные линейно-функциональные иерархии, которые обеспечивали стабильность в индустриальную эпоху, в реалиях цифровой волатильности становятся барьером для развития. Они не позволяют организациям оперативно реагировать на экспоненциальный рост объемов данных, изменение потребительских предпочтений. Цель работы состоит в концептуализации перехода от механистических управленческих систем к адаптивным, гибридным, платформенным моделям, способным функционировать в режиме реального времени. В ходе исследования выявлена фундаментальная дихотомия между технологической оснащенностью современных компаний и консервативностью их организационных культур. Автор акцентирует внимание на существующем противоречии: внедрение инновационных ИТ-решений зачастую не сопровождается перестройкой управленческого мышления. Это приводит к возникновению «цифрового разрыва» и снижению отдачи от инвестиций в технологические разработки. В качестве ключевого вывода обосновывается необходимость формирования «менеджмента 4.0», где алгоритмизация рутинных процессов сочетается с развитием цифрового интеллекта руководителей. Авторский вклад проявляется в разработке и теоретическом обосновании фреймворка конвергентного управления. Так, предлагается конкретный механизм преодоления инертности структур через разделение управленческих контуров на «стабильный» (Run) и «инновационный» (Change), а также внедрение принципов динамического бюджетирования. Статья представляет практическую ценность для менеджмента корпоративного сектора, специалистов в области стратегического планирования.

Ключевые слова: автоматизация бизнес-процессов, алгоритмический менеджмент, гибридные структуры, динамическое бюджетирование, конвергентное управление, лидерство, организационная культура, платформенные модели, цифровая экономика.

Введение

Современный этап глобального экономического развития характеризуется очень высокой скоростью технологических сдвигов. Они коренным образом перестраивают управленческую науку и практику. В условиях четвертой промышленной революции (Индустрия 4.0) классические парадигмы менеджмента, базирующиеся на жестких вертикальных иерархиях, принципах тейлоризма, показывают свою ограниченность в обеспечении гибкости и оперативности реакции на рыночные вызовы. Цифровизация, по сути, перестала быть лишь технологическим обновлением инфраструктуры. Она превратилась в фундаментальный фактор изменения институциональной среды и внутриорганизационных взаимодействий. Масштаб описываемых перемен подтверждается динамикой глобальных инвестиций. Так, согласно прогнозам International Data Corporation (IDC), мировые расходы на digital-трансформацию к 2026 году достигнут 3,4 трлн долларов при среднегодовом темпе роста (CAGR) на уровне 16,3% [9].

В этой связи большую значимость приобретает научное осмысление перехода от механистических управленческих моделей к адаптивным, гибридным, платформенным структурам. Как представляется, ключевой драйвер рассматриваемого процесса заключается в необходимости сокращения транзакционных издержек внутри фирмы и ускорения процессов принятия решений. Внедрение алгоритмического менеджмента, систем предиктивной аналитики помогает компаниям делегировать рутинные контрольные функции искусственному интеллекту. В итоге высвобождается управленческий ресурс для решения стратегических и инновационных задач.

Впрочем, технологическая готовность хозяйствующих субъектов является лишь необходимым, но недостаточным условием успеха. Серьезным барьером на пути изменений зачастую предстают инертность организационной культуры, дефицит цифровых компетенций у высшего руководства. Статья посвящена анализу механизмов адаптации систем управления к реалиям цифровизации, выявлению структурных сдвигов в архитектуре современных организаций, обоснованию роли человеческого капитала как центрального звена модернизационных преобразований.

Материалы и методы

В современных исследованиях трансформации моделей управления в условиях цифровой экономики демонстрируется многовекторность научных подходов. Так, А.В. Веретёхин рассматривает цифровизацию сквозь призму интеграции с устойчивым развитием, формируя концептуальные модели взаимопроникновения управленческих контуров [1]. В свою очередь, Е.В. Воронина акцентирует внимание на инструментарии оценки трансформационных изменений бизнес-процессов, развивая методический подход к диагностике digital-преобразований [2]. В развитие измерительных практик А.Г. Коряков предлагает метрики цифровой зрелости команд как условие внедрения интегрированных схем управления проектами [3]. М.И. Максимов и М.О. Постникова систематизируют стратегические управленческие модели, выделяя адапционные и гибридные формы [4], а И.Б. Рачковский и Д.И. Бурлов фокусируются на инновационных конфигурациях менеджмента, высвечивая определяющую роль digital-технологий [5]. Практико-ориентированный срез представлен материалами о ПАО «Сбербанк», где демонстрируется переход к Agile-моделям и масштабирование гибких форматов [6. 7]. Это коррелирует с зарубежными изысканиями: В.Н. Leso и соавторы интерпретируют цифровизацию через сочетание динамических способностей и цифровой зрелости [8], а К. Shahzad, F. Imran, A. Butt эмпирически подтверждают ее влияние на организационные структуры [10]. При

этом аналитические отчёты IDC отражают макроэкономическую значимость рассматриваемых процессов [9].

Выбор указанных публикаций обусловлен их репрезентативностью по ключевым направлениям (концептуальному, методическому, эмпирическому, практическому). Это даст возможность комплексно охарактеризовать перестраивание управленческих моделей. Однако в корпусе источников выявляются пробелы, сопряженные с недостаточной проработкой отраслевой специфики и долгосрочных эффектов цифровых изменений. Имеют место противоречия между нормативно-концептуальными моделями и эмпирическими данными, указывающими на неоднородность результатов трансформации и зависимость от организационного контекста.

При подготовке статьи использованы методы сравнительного анализа, систематизации, обобщения научных трудов, что аргументируется необходимостью выявления сходств и различий в трактовках, а также формулирования целостного представления о развитии управленческих моделей в цифровой экономике.

Результаты и обсуждение

Классическая иерархическая структура, которая господствовала в XX столетии, обеспечивала стабильность и контроль. Между тем, в условиях цифровой волатильности она становится источником бюрократических задержек. На смену ей приходят гибридные формы, где совмещаются стабильность «ядра» и гибкость периферии. Особое место в описываемом процессе занимают платформенные решения. Они предоставляют возможность организации выступать в роли «оркестратора» экосистемы, взаимодействуя с множеством внешних контрагентов в режиме реального времени.

В таблице 1 представлены ключевые различия между традиционной и цифровой моделями управления (с опорой на анализ современных управленческих практик).

Таблица 1
Сравнение управленческих моделей в индустриальной и цифровой экономике (составлено на основе [1-3, 10])

Характеристика	Традиционный вариант (иерархия)	Цифровизация (платформа / сеть)
Принцип координации	Директивный (сверху вниз)	Горизонтальный, алгоритмический
Скорость принятия решений	Низкая (согласование уровней)	Высокая (Data-driven подход)
Основной актив	Физический капитал, оборудование	Данные, алгоритмы, человеческий капитал
Организационная структура	Функциональные подразделения	Кросс-функциональные команды (Agile)
Обратная связь	Отложенная, периодическая	Мгновенная, непрерывная

Эмпирические данные подтверждают эффективность перехода к гибким структурам. Примером масштабных преобразований в российском контексте является кейс ПАО «Сбербанк», который к 2021 году завершил перевод всех продуктовых команд в формат SberGile. В результате реформы более 30 тысяч сотрудников работают в рамках 3000 автономных команд. Это позволило компании увеличить скорость вывода продуктов на рынок в 7 раз, сократить количество коллегальных органов управления в 5 раз [6]. Подобная децентрализация ответственности требует принципиально иного уровня доверия и прозрачности внутри организации.

Перестраивание управленческих моделей нереально без соответствующей эволюции компетенций руководителей. Современный менеджер должен обладать как отраслевой экспертизой, так и высоким уровнем цифровой грамотности (Digital IQ). Речь идет не только о владении конкретными инструментами, но и о способности управлять на фоне неопределенности, используя данные как основной ресурс аргументации. В исследованиях СберУниверситета и ВШЭ подчеркивается, что ключевым фактором успеха становится «клиентоцентричность», которая реализуется через алгоритмы анализа Big Data [7].

Весьма значимым аспектом является формирование новой организационной культуры, ориентированной на обучение в течение всей жизни и право на ошибку в рамках пилотных проектов. В таблице 2 систематизированы основные группы digital-компетенций, требуемых для действенного управления в современных реалиях.

Таблица 2
Матрица цифровых компетенций современного руководителя (составлено на основе [2, 4, 5, 8])

Аспект	Содержание и навыки	Ожидаемый результат
Технологическая грамотность	Понимание возможностей AI, Big Data, Blockchain, Cloud computing	Обоснованный выбор ИТ-стека для бизнес-задач
Культура работы с данными	Умение интерпретировать аналитику, принятие решений на основе цифр	Снижение доли субъективных управленческих ошибок
Гибкое лидерство	Управление распределенными командами, навыки Agile-коучинга	Повышение вовлеченности и мотивации персонала
Стратегическая адаптивность	Способность к быстрому переосмотру бизнес-модели	Устойчивость компании к рыночным «шокам»

Цифровизация управления – это, в первую очередь, культурный сдвиг. Как представляется, организации, игнорирующие развитие «мягких навыков» в пользу исключительно технологических закупок, сталкиваются с феноменом «цифрового разрыва» между руководством и исполнителями.

На основе проведенного анализа ниже предлагается фреймворк конвергентного управления, направленный на решение проблемы инертности корпоративных структур (рис. 1).



Рис. 1. Фреймворк конвергентного управления (составлено автором)

Обоснование схематично представленных рекомендаций базируется на необходимости синхронизации технологического прогресса с организационной гибкостью. Применение данного фреймворка поможет сократить удельные издержки на управление и повысить инновационный потенциал предприятия в долгосрочной перспективе.

Заключение

Изменение моделей управления в реалиях цифровой экономики представляет собой сложный, многовекторный процесс. Он выходит за границы стандартной автоматизации бизнес-процессов. По существу, происходит демонтаж традиционной «командно-административной» системы. Зарождается новая «архитектура» управления, которая основывается на сетечности, алгоритмизации, приоритете данных. Научное значение работы проявилось в концептуализации перехода от

жестких структур к адаптивным моделям, где ключевым элементом становится не контроль исполнения, а создание среды для генерации ценности.

Успех digital-преобразований напрямую зависит от готовности менеджмента к делегированию полномочий, развитию собственных цифровых компетенций. Внедрение платформенных решений дает возможность весомо сократить дистанцию между идеей и ее рыночной реализацией. Впрочем, следует признать, что универсальной управленческой модели не существует. Каждая организация вынуждена искать собственное равновесие между стабильностью и гибкостью. Вероятно, в ближайшие годы основным трендом станет последующая интеграция генеративного искусственного интеллекта в процессы принятия стратегических решений. А это потребует пересмотра этических и юридических аспектов ответственности руководителей.

Дальнейшие исследования в анализируемой области целесообразно направить на изучение влияния алгоритмического менеджмента на психологическое состояние сотрудников, социальную устойчивость организаций.

Литература

1. Веретёхин А.В. Концептуальные модели взаимодействия и взаимопроникновения цифровой трансформации и устойчивого развития в управлении промышленного предприятия // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. – 2025. – № 1 (64). – С. 55–65.
2. Воронина Е.В. Методы оценки трансформационной модели цифровых преобразований управления бизнес-процессами организации // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2024. – № 1–2. – С. 304–308.
3. Коряков А.Г. Разработка метрик цифровой зрелости команд для успешного внедрения интегрированной модели устойчивого управления проектами // Экономика строительства. – 2025. – № 12. – С. 110–113.
4. Максимов М.И., Постникова М.О. Модели стратегического управления организациями в условиях цифровой трансформации: подходы и практики // Индустриальная экономика. – 2025. – № 4. – С. 32–41.
5. Рачковский И.Б., Бурлов Д.И. Инновационные модели управления в условиях цифровой трансформации. роль цифровой трансформации в современных моделях управления // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 7. – № 7 (160). – С. 148–158.
6. Сбер завершил Agile-трансформацию, масштабирует гибкие форматы работы и упрощает модель управления // URL: https://www.akm.ru/press/sber_zavershil_agile_transformatsiyu_masshtabiruet_gibkie_formaty_raboty_i_uproshchaet_model_upravleniya/?ysclid=mmud4cl6ky831412277 (дата обращения: 17.03.2026).
7. СберУниверситет запускает новую программу для собственников бизнеса и команд топ-менеджеров // URL: <https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/all/article?newsID=ffc2eb74-4622-40f0-95e9-08311658ada7&blockID=1303&regionID=12&lang=ru&type=NEWS> (дата обращения: 17.03.2026).
8. Leso B.H. et al. Exploring digital transformation capability via a blended perspective of dynamic capabilities and digital maturity: a pattern matching approach // Review of Managerial Science. – 2024. – Vol. 18. – No. 4. – Pp. 1149–1187.
9. Research Review | IDC predicts global digital transformation investment to reach \$3.4T in 2026 // URL: <https://www.enterprisetechprovider.com/newsroom/research-review-idc-predicts-global-digital-transformation-investment-to-reach-34t-in-2026>

review-idc-predicts-global-digital-transformation-investment-to-reach-34t-in-2026 (дата обращения: 17.03.2026).

10. Shahzad K., Imran F., Butt A. Digital transformation and changes in organizational structure: Empirical evidence from industrial organizations // Research-Technology Management. – 2025. – Vol. 68. – No. 3. – Pp. 25–40.

Transformation of Organizational Management Models in the Digital Economy
Popova E.V., Sobolev V.V.

Plekhanov Russian University of Economics, National Research University Higher School of Economics

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The rapid transition of the global economic system into the phase of the Fourth Industrial Revolution necessitates a revision of the classical management toolkit. The relevance of the study is driven by the fact that traditional line-functional hierarchies, which ensured stability in the industrial era, have become a barrier to development under conditions of digital volatility. They prevent organizations from responding promptly to the exponential growth of data volumes and shifting consumer preferences. The purpose of this paper is to conceptualize the transition from mechanistic management systems to adaptive, hybrid, and platform-based models capable of operating in real time. The study identifies a fundamental dichotomy between the technological advancement of modern companies and the conservatism of their organizational cultures. The author emphasizes an existing contradiction: the implementation of innovative IT solutions is often not accompanied by a transformation of managerial thinking. This results in the emergence of a “digital gap” and a reduced return on investment in technological development. The key conclusion substantiates the necessity of forming “Management 4.0,” where the algorithmization of routine processes is combined with the development of digital intelligence among managers. The author’s contribution lies in the development and theoretical substantiation of a convergent management framework. In particular, a specific mechanism is proposed to overcome structural inertia through the division of management loops into “stable” (Run) and “innovative” (Change) domains, as well as through the implementation of dynamic budgeting principles. The article has practical value for corporate management and specialists in the field of strategic planning.

Keywords: algorithmic management, automation of business processes, convergent management, digital economy, dynamic budgeting, hybrid structures, leadership, organizational culture, platform-based models.

References

1. Veretekhin A.V. Conceptual Models of Interaction and Interpenetration of Digital Transformation and Sustainable Development in Industrial Enterprise Management. Bulletin of the Volga State University of Technology. Series: Economics and Management. 2025. No. 1 (64). Pp. 55–65.
2. Voronina E.V. Methods for Assessing the Transformational Model of Digital Transformation of Business Process Management in Organizations. Science of the 21st Century: Current Directions of Development. 2024. No. 1–2. Pp. 304–308.
3. Koryakov A.G. Development of Digital Maturity Metrics for Teams to Ensure Successful Implementation of an Integrated Model of Sustainable Project Management. Construction Economics. 2025. No. 12. Pp. 110–113.
4. Maksimov M.I., Postnikova M.O. Strategic Management Models of Organizations in the Context of Digital Transformation: Approaches and Practices. Industrial Economics. 2025. No. 4. Pp. 32–41.
5. Rachkovsky I.B., Burlov D.I. Innovative Management Models in the Context of Digital Transformation: The Role of Digital Transformation in Modern Management Models. Economics and Management: Problems and Solutions. 2025. Vol. 7. No. 7 (160). Pp. 148–158.
6. Sber Completes Agile Transformation, Scales Flexible Work Formats, and Simplifies Its Management Model. Available at: https://www.akm.ru/press/sber_zavershil_agile_transformatsiyu_masshtabiruet_gibkie_formaty_raboty_i_uproshchaet_model_upravleniya/?ysclid=mmud4cl6ky831412277 (accessed: March 17, 2026).
7. SberUniversity Launches a New Program for Business Owners and Top Management Teams. Available at: <https://www.sberbank.ru/ru/sberpress/all/article?newsID=ffc2eb74-4622-40f0-95e9-08311658ada7&blockID=1303&regionID=12&lang=ru&type=NEWS> (accessed: March 17, 2026).
8. Leso B.H. et al. Exploring Digital Transformation Capability via a Blended Perspective of Dynamic Capabilities and Digital Maturity: A Pattern Matching Approach. Review of Managerial Science. 2024. Vol. 18. No. 4. Pp. 1149–1187.
9. Research Review | IDC Predicts Global Digital Transformation Investment to Reach \$3.4T in 2026. Available at: <https://www.enterprisetechprovider.com/newsroom/research-review-idc-predicts-global-digital-transformation-investment-to-reach-34t-in-2026> (accessed: March 17, 2026).
10. Shahzad K., Imran F., Butt A. Digital Transformation and Changes in Organizational Structure: Empirical Evidence from Industrial Organizations. Research-Technology Management. 2025. Vol. 68. No. 3. Pp. 25–40.

Роль перевода терминов традиционной китайской медицины в формировании русскоязычного рынка медицинских услуг

Сунь Лили

кандидат филол. наук, преподаватель, Цзиньинский университет иностранных языков

Статья посвящена исследованию роли перевода терминов традиционной китайской медицины в формировании русскоязычного рынка медицинских услуг. Актуальность темы обусловлена тем, что перевод терминов ТКМ выступает не только средством межъязыковой передачи специального знания, но и механизмом его концептуализации, легитимации и коммуникативной адаптации в принимающей языковой среде. Цель работы заключается в выявлении функций перевода терминов ТКМ, анализе основных трудностей их передачи на русский язык и обосновании принципов адекватного перевода. Методологическую основу исследования составляют терминоведческий, переводоведческий, семантический и функционально-дискурсивный подходы. Установлено, что ключевыми проблемами являются концептуальная лакунарность, семантическая асимметрия, вариативность переводных решений, избыточная транслитерация и подмена понятий ТКМ категориями западной биомедицины. Делается вывод о необходимости системного, точного, объяснительно достаточного и адресатно ориентированного перевода, а также терминологической унификации.

Ключевые слова: традиционная китайская медицина, перевод терминов, медицинский дискурс, терминологическая унификация, межкультурная коммуникация.

Введение

В современном гуманитарном и профессионально-коммуникативном пространстве традиционная китайская медицина постепенно занимает все более заметное место, выходя за пределы локальной культурной традиции и включаясь в международный обмен медицинскими знаниями и практиками. В русскоязычной среде данный процесс сопровождается не только распространением информации о ТКМ, но и формированием особого дискурсивного поля, в рамках которого соответствующие понятия, методы и услуги получают языковое оформление, интерпретацию и социальную легитимацию. В этом контексте особую значимость приобретает перевод терминов ТКМ, поскольку именно терминологический уровень обеспечивает первичную вербализацию специального знания и во многом предопределяет способы его последующего восприятия в принимающей языковой культуре.

Актуальность настоящего исследования определяется тем, что перевод терминов традиционной китайской медицины представляет собой сложную междисциплинарную задачу, находящуюся на пересечении терминоведения, переводоведения, лингвокультурологии и кросс-культурной семантики. Термины ТКМ отражают специфическую систему концептуализации тела, здоровья, болезни и лечения, сформированную в иной эпистемологической и культурной традиции, чем та, которая лежит в основе русскоязычного медицинского дискурса. Вследствие этого их перевод не может ограничиваться поиском формального словарного соответствия, поскольку в каждом случае речь идет о передаче понятий, обладающих высокой культурной маркированностью, сложной семантической структурой и значительным интерпретационным потенциалом. Именно на этом уровне становятся особенно заметными проблемы семантической асимметрии, концептуальной несоизмеримости, терминологической вариативности и коммуникативной адаптации.

Научная значимость темы обусловлена также тем, что перевод терминов ТКМ оказывает влияние не только на точность межъязыковой передачи специального содержания, но и на формирование русскоязычного рынка медицинских услуг в его языковом и социокоммуникативном измерении. Через перевод осуществляется именование соответствующих практик, задаются рамки их интерпретации, формируется степень их профессиональной распознаваемости и общественной приемлемости. Следовательно, перевод терминов выступает не просто средством передачи знания, но и механизмом дискурсивного конструирования медицинской услуги в принимающем пространстве. От того, насколько переводное решение обеспечивает понятийную точность, культурную репрезентативность и коммуникативную доступность, зависит возможность включения ТКМ в русскоязычный профессиональный, консультационный и публичный дискурс.

Объектом исследования является терминология традиционной китайской медицины в аспекте ее передачи на русский язык. Предмет исследования составляют функции, трудности и принципы перевода терминов ТКМ в условиях формирования русскоязычного рынка медицинских услуг. Цель статьи заключается в выявлении роли перевода терминов ТКМ в процессах концептуализации, легитимации и коммуникативной адаптации медицинского знания в русскоязычной среде. В соответствии с поставленной целью решаются следующие задачи: определить специфику терминологии ТКМ как объекта перевода; охарактеризовать основные функции перевода терминов ТКМ в русскоязычном медицинском и социокоммуникативном пространстве; выявить ключевые трудности их межъязыковой передачи; сформулировать принципы адекватного перевода и обозначить перспективы терминологической унификации.

Теоретические основы исследования перевода терминов традиционной китайской медицины

Теоретическое осмысление перевода терминов традиционной китайской медицины требует выхода за пределы узко лексикографического подхода, поскольку в данном случае предметом межкультурной передачи выступают не только специальные номинации, но и целостные фрагменты иной медицинской картины мира. Терминология ТКМ формировалась в рамках особой эпистемологической модели, где представления о теле, здоровье, болезни и лечении опираются на коррелятивное мышление, натурфилософские принципы и категориальный аппарат традиционной китайской культуры. Вследствие этого переводчик имеет дело не с простой заменой одного медицинского знака другим, а с реконфигурацией знания в новой языковой и культурной среде. Именно здесь возникает принципиальная для исследования проблема семантической асимметрии: между китайской терминологической системой и русскоязычной системой медицинскими описания отсутствуют полная понятийная соизмеримость, что делает невозможным механическое установление эквивалентов [1].

С лингвистической точки зрения термины ТКМ представляют собой единицы высокой культурной маркированности. Их содержание определяется не только профессиональной дефиницией, но и в связи с классическими трактатами, традиционными способами категоризации опыта и устойчивыми образно-метафорическими моделями. В отличие от значительной части биомедицинской терминологии, ориентированной на формально однозначное обозначение анатомических, физиологических или патологических реалий, терминология ТКМ сохраняет следы своей историко-культурной генеалогии. Поэтому такие единицы, как обозначения базовых теоретических категорий, диагностических состояний, способов лечебного воздействия и практик, функционируют одновременно как элементы профессионального языка и как носители культурно обусловленного знания. В этом смысле перевод терминов ТКМ неизбежно сопряжен с проблемой концептуальной несоизмеримости, поскольку русское соответствие должно передавать не только предметно-логическое ядро, но и ту систему смысловых связей, в которой данный термин существует в китайской медицинской традиции [2].

Особую трудность создает то обстоятельство, что многие термины ТКМ характеризуются многослойной семантической структурой. В них совмещаются профессиональный, символический и метафорический планы содержания, а значение конкретной единицы раскрывается в пределах всей терминологической системы, а не изолированно. Отсюда следует важный методологический вывод: перевод отдельного термина вне его системных отношений нередко оказывается неполным или искажающим. Если переводчик ориентируется только на внешнее лексическое сходство либо подбирает ближайший термин западной медицины, то возникает риск ложной эквивалентности, при которой русскоязычный адресат воспринимает переводную единицу как уже известное ему научное понятие, хотя в исходной системе она выполняет иную концептуальную функцию. Для статьи, посвященной роли перевода терминов в формировании русскоязычного рынка медицинских услуг, это особенно важно: именно на уровне терминологического выбора закладываются будущие модели профессионального описания, популяризации и коммерческой репрезентации ТКМ.

Поэтому исследование перевода терминов ТКМ должно опираться на пересечение терминоведения, переводоведения и кросс-культурной семантики. Терминоведческий подход позволяет рассматривать такие единицы как элементы упорядоченной системы, где существенны иерархия понятий, дефиниционная точность и степень нормативной закреплённости. Переводоведческий подход, в свою очередь, дает возможность анализировать способы достижения переводческой эквивалентности в ситуации неполного совпадения понятийных полей. Наконец, кросс-культурная семантика необходима для объяснения тех

случаев, когда смысл термина формируется через специфические культурные коды, не имеющие прямого аналога в принимающем языке. Современные исследования в области перевода ТКМ показывают, что без такого междисциплинарного ракурса невозможно описать, почему одни переводные решения способствуют пониманию и включению термина в русскоязычный профессиональный дискурс, тогда как другие усиливают эффект экзотизации, неопределенности или псевдонаучности [3].

В рамках данной теоретической перспективы проблема эквивалентности не может пониматься в ее упрощенном, словарном значении. Применительно к ТКМ более продуктивно рассматривать эквивалентность как функционально и концептуально мотивированное соответствие, позволяющее сохранить релевантный объем специального знания при его адаптации к новому коммуникативному пространству. Такой подход непосредственно связан с функциональным взглядом на перевод: переводной термин должен быть способен выполнять номинативную, объяснительную и классифицирующую функции в русскоязычном медицинском и околomedicalном дискурсе. Для будущего рынка медицинских услуг это означает, что перевод оценивается не только по степени близости к исходному слову, но и по тому, в какой мере он обеспечивает интерпретационную доступность, профессиональную легитимность и доверие адресата к обозначаемой услуге.

С теоретической точки зрения здесь особую значимость приобретает соотношение стратегий форенизации и доместикации. Чрезмерная ориентация на сохранение внешней и внутренней инаковости китайского термина нередко ведет к увеличению дистанции между специальным знанием и русскоязычным потребителем медицинской услуги; напротив, чрезмерная адаптация способна нивелировать понятийную специфику ТКМ и подменить ее категориями западной медицины. Следовательно, оптимальным представляется не выбор одной универсальной стратегии, а выработка принципа управляемого баланса между сохранением культурно значимого содержания и обеспечением понятности в принимающем языке. В этом контексте транслитерация, калькирование, описательный перевод, пояснительная интерпретация и смешанные модели следует рассматривать не как равнозначные технические приемы, а как инструменты решения разных типов переводческих задач. Исследования, посвященные переводу метафорического языка древних текстов ТКМ и передаче культурно нагруженных терминов, подтверждают, что для такой лексики особенно важен учет не только языковой формы, но и глубинной когнитивно-культурной мотивации термина [4].

Не менее существенным теоретическим основанием является принцип терминологической стандартизации. Для русскоязычного пространства медицинских услуг этот вопрос имеет не только научное, но и прикладное значение: сосуществование нескольких переводных вариантов одной и той же единицы затрудняет формирование устойчивого профессионального словаря, снижает сопоставимость текстов и препятствует институционализации ТКМ в русскоязычном публичном дискурсе. Нормативный аспект особенно заметен в тех группах терминов, где часто используется транслитерация, в названиях практик, методов, препаратов, точек и культурно специфических понятий. Исследователи, рассматривающие стандартизацию и транслитерационные принципы в международной передаче терминологии ТКМ, справедливо подчеркивают, что без унификации терминов невозможно обеспечить ни точность межкультурной коммуникации, ни последовательность профессионального описания [5].

Таким образом, теоретическая база исследования перевода терминов традиционной китайской медицины должна строиться вокруг нескольких взаимосвязанных положений. Во-первых, терминология ТКМ представляет собой особую лингвокогнитивную систему, в которой медицинское знание кодируется через культурно обусловленные концепты. Во-вторых, трудности перевода обусловлены не периферийными языковыми раз-

личиями, а глубинной несоизмеримостью двух моделей описания человека и болезни. В-третьих, адекватный анализ этой проблематики возможен только при объединении терминоведческого, переводоведческого и кросс-культурно-семантического подходов. Наконец, для общей логики настоящей статьи принципиально важно, что перевод термина в русскоязычной среде выступает не только средством передачи смысла, но и механизмом формирования самой возможности профессионального и рыночного существования медицинской услуги: через перевод происходит именование, объяснение, нормирование и социальная легитимация ТКМ в принимающем дискурсе.

Функции перевода терминов ТКМ в русскоязычном медицинском и социокоммуникативном пространстве

В рамках настоящего исследования перевод терминов традиционной китайской медицины следует рассматривать не как вспомогательную операцию языкового посредничества, а как один из центральных механизмов дискурсивного конструирования ТКМ в русскоязычном пространстве. Именно через перевод специальное знание получает форму, пригодную для называния, описания, интерпретации и дальнейшего включения в профессиональную и общественную коммуникацию. Иначе говоря, переводной термин становится не только носителем значения, но и инструментом формирования самой возможности говорить о ТКМ на русском языке как о системе медицинских представлений и практик. В этом смысле перевод выполняет функцию вторичной концептуализации: он преобразует исходные китайские понятия в такие русскоязычные единицы, которые могут быть восприняты как элементы осмысленного медицинского дискурса. Стратегии перевода терминов ТКМ, обсуждаемые в современной русскоязычной научной литературе, показывают, что выбор между транслитерацией, калькированием, описательным переводом и комбинированными решениями фактически определяет границы последующей рецепции этих понятий в принимающем языке [6].

Принципиально важно, что перевод в данном случае влияет не только на степень понятности отдельного термина, но и на характер репрезентации всей области знания. Если термин получает в русском языке форму, допускающую устойчивое употребление в профессиональном общении, он начинает функционировать как легитимная единица специализированного словаря; если же перевод остается либо чрезмерно экзотизированным, либо семантически расплывчатым, то ТКМ сохраняет статус внешнего и недостаточно освоенного знания. Поэтому терминологический выбор непосредственно связан с процессом легитимации: через перевод формируется образ ТКМ либо как внутренне организованной медицинской системы, либо как набора трудно интерпретируемых культурно-специфических представлений. В китайских исследованиях перевода терминологии ТКМ эта проблема описывается также как вопрос распределения дискурсивного права между исходной и принимающей культурами: качество перевода определяет, в какой мере ключевые понятия ТКМ сохраняют собственную семантическую автономию и в какой мере они подстраиваются под уже существующие категории целевого языка [7]. Для русскоязычного рынка медицинских услуг данное обстоятельство имеет особое значение, поскольку здесь перевод терминов участвует в формировании доверия к самой услуге. В лингвистическом плане доверие возникает не как внешняя психологическая реакция на медицинский продукт, а как результат определенного соотношения между профессиональностью, понятностью и интерпретационной доступностью текста. Если терминологический ряд строится исключительно на форенизирующих решениях и избыточно насыщен непрозрачными для адресата единицами, это усиливает эффект дистанции и затрудняет включение пациента в процесс понимания предлагаемой практики. Если же перевод чрезмерно приближается к языку западной биомедицины, возникает противоположный риск: культурно и концептуально своеобразные категории ТКМ растворяются в чужой понятийной сетке, а сама услуга утрачивает собственную идентичность.

Следовательно, перевод здесь выступает как средство коммуникативной адаптации, при которой важно не устранить специфику ТКМ, а сделать ее понятной и приемлемой для русскоязычного адресата без разрушения содержательного ядра. Исследования медицинского дискурса на русском материале показывают, что именно качество профессиональной коммуникации, степень ее структурированности и доступности во многом определяют восприятие медицинского высказывания как авторитетного и заслуживающего доверия [8].

Не менее значима функция перевода в формировании модели взаимодействия между специалистом и пациентом. В пространстве медицинской услуги термин никогда не остается исключительно научной единицей: он переходит в консультационный, информационный, рекламно-разъяснительный и цифровой дискурс, где должен выполнять не только номинативную, но и пояснительную функцию. От того, как переводится и затем употребляется термин ТКМ, зависит, насколько пациент способен соотнести название диагноза, метода или процедуры с собственным опытом, насколько корректно он интерпретирует рекомендации специалиста и насколько реалистично формирует ожидания от лечения. В этой связи перевод терминов становится частью механизма управления ожиданиями и одновременно средством конструирования профессиональной роли врача: специалист, использующий либо чрезмерно закрытый, либо небрежно адаптированный терминологический код, рискует нарушить баланс между экспертностью и понятностью. Современные работы по медицинской коммуникации подчеркивают, что изменение терминологического оформления при переходе от общения «врач — врач» к общению «врач — пациент» или «врач — родитель» связано не только с упрощением речи, но и с перестройкой всей модели интерпретации, направленной на снижение напряжения и предотвращение недоверия [9].

Таким образом, в русскоязычном медицинском и социокоммуникативном пространстве перевод терминов ТКМ выполняет целый комплекс взаимосвязанных функций. Он обеспечивает концептуальную переводимость ТКМ в русском языке, создает условия для ее рецепции в профессиональном и полу-профессиональном дискурсе, участвует в легитимации соответствующих практик и делает возможным включение пациента в процесс понимания медицинской услуги. Именно поэтому в логике настоящей статьи рынок медицинских услуг интерпретируется не в экономическом, а в языковом и дискурсивном смысле: как пространство, где услуга становится социально распознаваемой и коммуникативно приемлемой через механизмы именования, объяснения, распространения и принятия. Современные китайские публикации, посвященные переводу и международному распространению ТКМ, также акцентируют, что отсутствие единой терминологической стратегии, недостаточная стандартизация и слабая ориентация на просветительский аспект перевода затрудняют эффективное вхождение ТКМ в иноязычную коммуникативную среду.

Проблемы и принципы адекватного перевода терминов ТКМ в условиях русскоязычного рынка медицинских услуг

Проблематика адекватного перевода терминов традиционной китайской медицины в русскоязычной среде выходит далеко за рамки выбора удачного словарного соответствия. В условиях формирующегося русскоязычного рынка медицинских услуг перевод становится механизмом, от которого зависит не только точность передачи специального знания, но и сама возможность его устойчивого функционирования в профессиональном, информационном и консультационном дискурсе. Именно поэтому вопрос о трудностях перевода следует рассматривать как вопрос о границах понятийной переносимости ТКМ в принимающий язык. Как показывают исследования, посвященные переводу терминов ТКМ на русский язык, главной причиной переводческой сложности является несовпадение исходной китайской и русской медицинской концептуализации: значительная часть терминов ТКМ опирается на такие

модели описания тела и патологии, которые не имеют полного эквивалента в русскоязычной научно-медицинской традиции.

Одной из наиболее существенных трудностей выступает концептуальная лакуарность, то есть отсутствие в русском языке понятий, полностью соотносимых с рядом базовых и производных единиц ТКМ. В подобной ситуации переводчик вынужден либо прибегать к приблизительной передаче, либо сохранять инокультурный элемент в переводе, сопровождая его пояснением. Однако обе стратегии связаны с рисками. В первом случае возникает семантическое упрощение, при котором термин включается в русскоязычный медицинский дискурс ценой частичной утраты своего исходного содержания. Во втором случае усиливается эффект терминологической непрозрачности, затрудняющий восприятие термина вне узкоспециализированной среды. Для рынка медицинских услуг это имеет прямое коммуникативное значение: если термин не может быть достаточно ясно интерпретирован, он затрудняет описание услуги, снижает степень ее когнитивной освоенности и ослабляет доверие к профессиональной коммуникации.

Другой характерной проблемой является вариантность перевода, когда одна и та же терминологическая единица получает несколько русскоязычных соответствий, различающихся по степени калькированности, транслитерации, описательности и прагматической направленности. Подобная множественность особенно заметна в переводе тех терминов, которые одновременно являются носителями медицинского и культурно-философского содержания. На первом этапе освоения иноязычной терминосистемы такая вариативность может казаться естественной, однако в более широком дискурсивном контексте она становится источником терминологической нестабильности. Русскоязычный адресат сталкивается не с единым и воспроизводимым профессиональным кодом, а с конкурирующими способами именования одной и той же реалии. Это препятствует формированию устойчивой модели рецепции и затрудняет последующую стандартизацию. Китайские публикации, посвященные проблемам перевода терминов ТКМ, прямо подчеркивают, что неупорядоченность переводных решений остается одной из главных причин снижения качества международной передачи соответствующего знания.

Не менее серьезной представляется проблема семантического сдвига. При переходе в русский язык термин ТКМ может быть не только сокращен по объему значения, но и переосмыслен в соответствии с логикой иной медицинской системы. В таких случаях перевод внешне выглядит приемлемым, но фактически запускает механизм ложной интерпретации: адресат приписывает термину содержание, характерное для западной биомедицины, тогда как в исходной системе он выполняет иную когнитивную и классификационную функцию. Особенно опасен этот эффект в тех случаях, когда перевод строится по модели «подстановочного уподобления», то есть когда термин ТКМ искусственно «медицизируется» через уже готовые русскоязычные клинические обозначения. Подобная стратегия может временно повышать понятность, но в долгосрочной перспективе ведет к размыванию специфики ТКМ и к подмене одной терминологической системы другой. В языковом отношении это означает не адаптацию, а редукцию содержания [10].

С этим тесно связана и проблема избыточной транслитерации. Сохранение китайской звуковой формы оправдано там, где речь идет о концептах, не допускающих прямой и точной кальки, либо о междоународно закрепившихся обозначениях. Однако массовое употребление транслитерированных единиц без опоры на пояснительный или интерпретирующий компонент резко снижает интерпретационную доступность текста. Для профессионального общения внутри узкой экспертной группы это может не создавать критических трудностей, но в текстах, ориентированных на пациента, посетителя клиники, пользователя сайта или получателя рекламно-информационного сообщения, чрезмерная насыщенность непрозрачными единицами создает эффект коммуникативной закрытости. В ре-

зультате перевод перестает выполнять функцию включения адресата в пространство понимания медицинской услуги и начинает маркировать ее как внешнюю, труднодоступную и культурно дистанцированную практику. Исследования переводческой нормативности на материале ТКМ показывают, что именно неумеренное колебание между транслитерацией, калькированием и вольной интерпретацией часто становится причиной терминологического рассогласования.

Перечисленные трудности позволяют сформулировать принципы, на которых должен строиться адекватный перевод терминов ТКМ в русскоязычной среде. Прежде всего следует говорить о принципе системности. Каждый термин должен переводиться не как автономная единица, а как элемент целостной терминосистемы, в которой смысл отдельного обозначения зависит от его связей с другими единицами. Лингвистическое основание этого принципа заключается в том, что терминологическое значение формируется не только дефиницией, но и местом в понятийной иерархии. Практическая же цель системного подхода состоит в том, чтобы обеспечить воспроизводимость терминов в разных типах текстов — научных, образовательных, консультационных и медийных. Без такого подхода неизбежно возникает фрагментация терминологического поля, препятствующая как профессиональной коммуникации, так и формированию устойчивого образа ТКМ в русском языке.

Вторым принципом выступает понятийная точность. Адекватный перевод не должен создавать иллюзию полного совпадения там, где его нет, но и не должен подменять точность чрезмерной экзотизацией. Понятийная точность в данном случае означает не буквальное следование форме исходного термина, а максимально корректную передачу его содержательного ядра с учетом различий между китайской и русскоязычной медицинской концептуализацией. Такой подход требует от переводчика не только языковой, но и терминологической компетенции, поскольку без понимания внутренней логики ТКМ невозможно определить, какие семантические компоненты являются обязательными, а какие могут быть компенсированы на уровне контекста или комментария.

Третьим принципом следует считать объяснительную достаточность. В условиях, когда значительная часть терминов ТКМ не обладает полной прозрачностью для русского адресата, перевод должен обеспечивать не только название, но и минимально необходимое понимание. Это особенно важно в текстах, ориентированных на пациента и на более широкий социокоммуникативный контекст рынка медицинских услуг. Здесь переводной термин должен быть устроен таким образом, чтобы не препятствовать рецепции, а сопровождать ее. В языковом плане это может выражаться в использовании комбинированных решений, где термин сохраняет культурно значимый компонент, но одновременно получает интерпретирующую поддержку. Тем самым достигается баланс между сохранением специфики и обеспечением коммуникативной доступности.

Четвертый принцип — адресатная ориентированность. Один и тот же термин не обязательно должен функционировать одинаково во всех типах дискурса. Для научного текста приоритетны дефиниционная строгость и терминологическая однозначность; для профессионально-консультационного текста баланс между точностью и понятностью; для просветительского или рекламно-информационного текста контролируемая адаптация без утраты специального содержания. Иными словами, адресатность не означает произвольного упрощения, а предполагает прагматически мотивированную настройку формы представления термина. В русскоязычном медицинском пространстве этот принцип особенно важен, поскольку термин ТКМ участвует одновременно в специализированной и в публичной коммуникации.

Наконец, особое значение имеет принцип терминологического единства и нормирования. Адекватный перевод терминов ТКМ должен обеспечивать одновременно понятийную точность, культурную репрезентативность и коммуникативную доступность, однако достижение этого баланса невозможно без

постепенной унификации переводных решений. В данном случае речь идет не о механическом устранении всех вариантов, а о выработке нормативного ядра, способного обеспечить устойчивость употребления в русскоязычном профессиональном и полу-профессиональном дискурсе. Корпусные и стандартизационные исследования в сфере перевода терминов ТКМ подтверждают, что без сопоставления реально употребляемых переводных эквивалентов и без опоры на специализированные словари и базы данных унификация остается декларативной [11].

Перспектива терминологической унификации, таким образом, должна пониматься как необходимое условие дальнейшей институционализации ТКМ в русскоязычном пространстве медицинских услуг. Практически это предполагает создание двуязычных терминологических ресурсов, профессионально редактируемых глоссариев, рекомендаций по переводу ключевых групп терминов и механизмов согласования между исследователями, переводчиками и представителями медицинской практики. Особенно важно, чтобы такая унификация не сводилась к формальной фиксации одного «удобного» варианта, а строилась на лингвистически обоснованном анализе семантической структуры термина, его дискурсивных функций и коммуникативной применимости. В противном случае рынок медицинских услуг получит либо искусственно упрощенную, либо чрезмерно закрытую терминологическую модель, одинаково неудобную и для специалиста, и для пациента. Именно поэтому нормативная работа с переводом терминов ТКМ должна рассматриваться как форма языкового обеспечения профессиональной коммуникации и одновременно как условие более точной и устойчивой репрезентации ТКМ в русскоязычном публичном пространстве.

Заключение

Проведенное исследование позволило установить, что перевод терминов традиционной китайской медицины в русскоязычном пространстве представляет собой не вспомогательную языковую процедуру, а один из ключевых механизмов межкультурной трансляции и дискурсивного оформления специального медицинского знания. Терминология ТКМ, обладающая высокой культурной маркированностью, системностью и концептуальной спецификой, не может быть адекватно передана средствами прямой номинативной подстановки. Ее перевод требует учета семантической асимметрии между исходной и принимающей терминосистемами, а также понимания того, что переводной термин в русскоязычной среде выполняет одновременно номинативную, интерпретационную, легитимирующую и коммуникативно-адаптивную функции. Именно поэтому перевод терминов ТКМ участвует в формировании русскоязычного рынка медицинских услуг как особого пространства профессионального описания, общественного восприятия и языкового признания соответствующих практик.

В ходе анализа было показано, что основными препятствиями для адекватной передачи терминов ТКМ выступают концептуальная лакуарность, вариативность переводных решений, семантический сдвиг, неоправданное сближение терминов ТКМ с категориями западной биомедицины, а также избыточная транслитерация, снижающая интерпретационную доступность текста. В этих условиях адекватный перевод должен строиться на принципах системности, понятийной точности, объяснительной достаточности, адресатной ориентированности, сочетания культурного сохранения и коммуникативной адаптации, а также терминологического единства. Перспективы дальнейшего развития русскоязычного терминологического пространства ТКМ связаны с унификацией переводческой практики, созданием двуязычных терминологических баз, выработкой профессиональных рекомендаций и усилением взаимодействия между исследователями, переводчиками и представителями медицинской сферы. Такой подход позволит обеспечить

более точную, устойчивую и функционально эффективную репрезентацию традиционной китайской медицины в современном русскоязычном дискурсе.

Литература

1. Чэнь С. Перевод терминологии традиционной китайской медицины на русский язык: культурная коммуникация и особенности перевода // Научный диалог. 2023. Т. 12, № 10. С. 123–140.
2. Сунь Ц., Карабулатова И. С., Цзоу Ц. и др. Метафорическая терминология в древних текстах традиционной китайской медицины: проблемы понимания и перевода // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 2: Языкознание. 2024. Т. 23, № 6. С. 141–157.
3. Чжоу Э., Су Л. Тенденции, проблемы и перспективы исследования перевода терминов традиционной китайской медицины на английский язык // Журнал китайской интегративной медицины. 2022. Т. 42, № 6. С. 754–759.
4. Ко Ч. Характеристики и перевод метафорического языка в текстах традиционной китайской медицины // Litera. 2024. № 6. С. 244–252.
5. Тянь Кайной, Чжэн Мяо, Чи Сяохуа. К вопросу о нормализации транслитерации терминов традиционной китайской медицины в международном распространении китайской медицины // Медицина и философия. 2022. Т. 43, № 20. С. 69–71.
6. Губанов А. А. Стратегии перевода терминов традиционной китайской медицины на русский язык // Инновационная наука. 2022. № 8-2.
7. Сы Гаоли. Современное состояние, проблемы и перспективы перевода и международного распространения культуры традиционной китайской медицины в постпандемийную эпоху // Журнал традиционной китайской медицины. 2023. Т. 38, № 2. С. 287–292.
8. Кочеткова Т. В., Барсукова М. И., Ремпель Е. А. и др. Медицинский дискурс: специфика профессиональной коммуникации врача // Мир науки, культуры, образования. 2018. № 3(70). С. 466–468.
9. Каменева В. А., Потапова Н. В. Лексико-грамматические трансформации терминов при смене коммуникативной ситуации «врач — врач» на «врач — ребенок — родитель» // Научный диалог. 2023. Т. 12, № 2. С. 27–44.
10. Чжан Чжэ, Сюй Ли, Минь Лин, Яо Цюхуэй, Чжан Юэ. Исследование стандартизации английского перевода терминов традиционной китайской медицины на основе англоязычного корпуса ТКМ // Китайский медицинский вестник. 2022. Т. 19, № 20. С. 189–193.
11. Рукавишникова О. И. Словообразовательные процессы в медицинской терминологии китайского языка (в аспекте перевода на русский язык) // Мир науки, культуры, образования. 2021. № 1(86). С. 451–453.

The Role of Translating Traditional Chinese Medicine Terms in Shaping the Russian-Language Medical Services Market

Sun Lili

Jilin International Studies University

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article examines the role of translating traditional Chinese medicine (TCM) terms in shaping the Russian-language medical services market. The relevance of the study lies in the fact that the translation of TCM terminology functions not only as a means of interlingual transfer of specialized knowledge, but also as a mechanism of its conceptualization, legitimization, and communicative adaptation in the target linguistic environment. The aim of the paper is to identify the functions of TCM term translation, analyze the main difficulties of their rendering into Russian, and substantiate the principles of adequate translation. The methodological framework combines terminological, translation-studies, semantic, and functional-discursive approaches. The study shows that the key problems include conceptual lacunae, semantic asymmetry, variability of translation solutions, excessive transliteration, and the substitution of TCM concepts by categories of Western biomedicine. It is concluded that adequate translation should be systematic, accurate, sufficiently explanatory, and audience-oriented, and should also rely on terminological standardization.

Keywords: traditional Chinese medicine, term translation, medical discourse, terminological standardization, intercultural communication.

References

1. Chen S. Translation of Traditional Chinese Medicine Terminology into Russian: Cultural Communication and Translation Features // *Scientific Dialogue*. 2023. Vol. 12, No. 10. pp. 123–140.
2. Sun Q., Karabulatova I.S., Zou Q., et al. Metaphorical Terminology in Ancient Texts of Traditional Chinese Medicine: Problems of Understanding and Translation // *Bulletin of Volgograd State University. Series 2: Linguistics*. 2024. Vol. 23, No. 6. pp. 141–157.
3. Zhou E., Su L. Trends, Problems, and Prospects in Research on the Translation of Traditional Chinese Medicine Terms into English // *Journal of Chinese Integrative Medicine*. 2022. Vol. 42, No. 6. pp. 754–759.
4. Ko Z. Characteristics and Translation of Metaphorical Language in Traditional Chinese Medicine Texts // *Litera*. 2024. No. 6. pp. 244–252.
5. Tian Kaiyu, Zheng Miao, Chi Xiaohua. On the Issue of Normalizing the Transliteration of Traditional Chinese Medicine Terms in the International Dissemination of Chinese Medicine // *Medicine and Philosophy*. 2022. Vol. 43, No. 20, pp. 69–71.
6. Gubanov A. A. Strategies for Translating Traditional Chinese Medicine Terms into Russian // *Innovative Science*. 2022. No. 8-2.
7. Si Gaoli. Current State, Problems, and Prospects for Translation and International Dissemination of Traditional Chinese Medicine Culture in the Post-Pandemic Era // *Journal of Traditional Chinese Medicine*. 2023. Vol. 38, No. 2. pp. 287–292.
8. Kochetkova T. V., Barsukova M. I., Rempel E. A., et al. Medical Discourse: Specifics of Physician's Professional Communication // *The World of Science, Culture, and Education*. 2018. No. 3(70). pp. 466–468.
9. Kameneva V. A., Potapova N. V. Lexical and Grammatical Transformations of Terms When Changing the Communicative Situation "Doctor — Doctor" to "Doctor — Child — Parent" // *Scientific Dialogue*. 2023. Vol. 12, No. 2. pp. 27–44.
10. Zhang Zhe, Xu Li, Min Ling, Yao Qiuhui, Zhang Yue. A Study on the Standardization of English Translation of Traditional Chinese Medicine Terms Based on the English-Language Corpus of TCM // *Chinese Medical Bulletin*. 2022. Vol. 19, No. 20. Pp. 189–193.
11. Rukavishnikova O. I. Word-Formation Processes in Chinese Medical Terminology (in Terms of Translation into Russian) // *World of Science, Culture, Education*. 2021. No. 1(86). Pp. 451–453.

Маркетинговое исследование: что выбирают потребители Самарской области

Тойменцева Ирина Анатольевна

кандидат экономических наук, доцент, доцент института маркетинга, логистики и сервиса, Самарский государственный экономический университет, tia67@rambler.ru,

Карсунцева Ольга Владимировна

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, Сызранский филиал, Самарский государственный технический университет, o.k.samgtu@mail.ru,

Чичкина Вера Дмитриевна

кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой экономики, Сызранский филиал, Самарский государственный технический университет, vd_00@mail.ru,

Денисова Ольга Николаевна

кандидат экономических наук, доцент, зав. учебным отделом, Сызранский филиал, Самарский государственный технический университет, phdenisova@gmail.com,

Гусева Наталья Вячеславовна

кандидат экономических наук, доцент, Сызранский филиал, Самарский государственный технический университет, Nataliy214175@qmail.com

В статье рассматриваются вопросы функционирования предприятий розничной торговли в рыночной среде, выявляются факторы, оказывающее существенное влияние на их деятельность. Авторы подчеркивают, что сфера услуг сегодня играет важную роль в сохранении стабильности и безопасности экономической системы России, обеспечивая население страны разнообразным спектром товаров и услуг, максимально полно удовлетворяя их потребности. Авторами проведено комплексное маркетинговое исследование предпочтений потребителей Самарской области по ряду ключевых параметров, выявлены проблемы и определены мероприятия по их решению. В фокусе исследования находилась оценка достаточности торговых объектов в районах проживания респондентов, выявление наиболее посещаемых сетевых магазинов, анализ удовлетворенности системой обслуживания. Исследование охватывало определение популярных форматов торговли и конкретных торговых точек, анализ предпочтений относительно локации магазинов - близость к дому или удаленное расположение. Особое внимание уделялось оценке качественных характеристик ассортимента, его широты, ценового диапазона предлагаемых товаров. Завершающим аспектом выступал анализ общего уровня обслуживания в торговых точках городского округа Самара.

Ключевые слова: розничная торговля, ассортимент, уровень обслуживания, цена, качество, сфера услуг, удовлетворенность потребителей.

Введение

Современный этап развития розничной торговли в России характеризуется предпосылками к фундаментальным изменениям под влиянием экономических колебаний, демографической динамики и технологического прогресса. Согласно известным ученым в области торговли Криз и Ж. Жаллэ [3], ключевая задача розничной торговли заключается в предоставлении потребителям товаров и услуг, которые способны максимально удовлетворить запросы конечных покупателей.

Рыночная среда ближайших лет потребует от участников отрасли существенной адаптации к новым условиям функционирования. Приоритетными направлениями станут борьба с инфляционными процессами, оптимальное распределение ресурсов, формирование обновленных подходов к выстраиванию отношений с потребительской аудиторией. В связи, с чем тематика динамики розничной торговли как важнейшего сектора развития экономики, основанной на проведении маркетинговых исследований, является актуальной в настоящее время.

Сфера услуг сегодня играет важную роль в сохранении стабильности и безопасности экономической системы России, обеспечивая население страны разнообразным спектром товаров и услуг, максимально полно удовлетворяя их потребности [1]. Интенсивное развитие цифровых каналов продаж совместно с автоматизацией бизнес-процессов создает благоприятную почву для качественного роста отрасли. Реализация подобных преобразований требует внимательного изучения специфики каждого региона присутствия компании и применения гибких методов управления. Индустрия розничной торговли претерпевает глубокие преобразования, вызванные новыми технологическими достижениями.

Наибольшую устойчивость продемонстрируют розничные организации, сумевшие оперативно приспособиться к трансформации рыночных условий и предложить покупателям реальные преимущества вопреки экономическим сложностям. Усугубление демографической ситуации параллельно с возможным экономическим спадом способно привести к падению покупательской активности и переклочению спроса на базовые категории товаров. В складывающихся обстоятельствах способность быстро реагировать на изменения рынка, внедрять инновационные решения и проявлять гибкость определит успешность компаний российской розничной торговли.

Обсуждение и результаты

Самарская область занимает лидирующие позиции среди экономически мощных регионов Российской Федерации. Успешное продвижение региональных интересов на внутреннем и международном рынках базируется на потенциале социально-экономического роста и результативности использования имеющихся возможностей. Ключевыми факторами конкурентоспособности выступают инвестиционная привлекательность территории и рациональное применение ресурсной базы.

Торговля в Самарской области продолжает оставаться важным сектором экономики, значительно влияющим на формирование валового регионального продукта. За последние пять лет российская экономика столкнулась с рядом серьезных внешних и внутренних вызовов, которые, несмотря на свою сложность, открывают перспективы для ускорения социально-экономического развития [5].

Рассмотрим подробно ситуацию в динамике последних пяти лет в Самарской области. Однако общее состояние торговли напрямую связано с экономической обстановкой в стране и мире. Внешнеэкономическая конъюнктура формируется под воздействием глобальных кризисных явлений, волатильности сырьевых котировок на международных рынках, динамики курсовых соотношений валют, ограничительных санкционных

мер. Совокупность перечисленных факторов трансформирует состояние внутреннего российского рынка, определяя специфику межрегиональной торговли.

Статистические показатели 2021 года фиксируют позитивную динамику розничного сектора - объем продаж продемонстрировал прирост на 3,1% относительно базисного 2020 года. Но уже в следующем периоде, в 2022-м, произошла негативная коррекция - падение товарооборота составило минус 5,6% относительно уровня предыдущего года. Тем не менее, начиная с 2023 года экономика начала восстанавливаться. Торговля тоже показала признаки оживления, пусть и небольшие. Объёмы реализации товаров в 2023 г. увеличились на скромные 1,2%, а число занятых стабилизировалось на уровне предыдущего года, оставаясь близким к 17%. Эти улучшения были обусловлены государственной поддержкой малого и среднего предпринимательства, адаптивными стратегиями компаний и растущим спросом потребителей.

К началу 2024 года рынок продолжал развиваться поступательно. Согласно официальным данным, прирост объёма продаж составил 11,2% относительно прошлого года, продолжая положительный тренд. Показатели доходности предприятий стали улучшаться, несмотря на сохранение определенных рисков, связанных с внешней нестабильной средой. В 2025 г. отмечается незначительное увеличение розничного оборота по сравнению с 2024 г. на 3, 2 % по отношению. Учитывая прогнозы дальнейшего восстановления экономики, ожидается дальнейший рост значения торговли для региона в ближайшие годы.

Экономическая ситуация в Самарской области, начиная с 2022 г. подверглась значительной трансформации под воздействием масштабных санкционных ограничений, введенных недружественными государствами против России. Санкционное давление спровоцировало нарушение устоявшихся производственных и логистических связей, вынудило предприятия адаптировать производственные процессы, привело к существенному сокращению импортных поставок и ускоренному росту цен.

Негативные изменения затронули объемы и структуру торгового оборота региона. Покупательская активность в сегменте непродовольственных товаров продемонстрировала спад, обусловленный снижением деловой активности коммерческого сектора, уменьшением реальных доходов граждан и возросшей тенденцией населения к накоплению средств.

Статистические данные свидетельствуют, что в 2020 г. непродовольственные товары формировали 52,4% совокупного объема розничных продаж Самарской области. Затем последовало снижение этого показателя: в 2022 году он упал до 49,9%, в 2023 году продолжил снижаться до 49,5%, в 2024 году опустился до 48,7%, в 2025 году достиг отметки 47,9 %. Такая динамика обусловлена изменением потребительского поведения в условиях возросшей инфляции, повышения тарифов ЖКХ и ограничения платежеспособности населения.

Розничный товарооборот Самарской области характеризуется возрастающей ролью сетевых магазинов. Удельный вес торговых сетей в региональном обороте продемонстрировал рост с 42,1% в 2020 г. до 43% в 2022 г., прибавив 0,9 процентных пункта. Аналогичная тенденция прослеживается на федеральном уровне, где крупные ритейлеры нарастили свое присутствие в розничной торговле РФ с 38,5% в 2020 г. до 39,7% в 2022 г. Аналогичная картина наблюдается и в Приволжском федеральном округе, где соответствующий показатель вырос с 37,2% в 2020 году до 39,3% в 2022 году.

При рассмотрении сегмента пищевых продуктов (включающего напитки и табачные изделия) мы видим аналогичный рост доли сетевого ритейла в Самарской области - с 45,3% в 2020 году до 48,1% в 2022 году (увеличение на 2,8 пункта). Среднероссийские показатели демонстрируют аналогичную тенденцию: доля торговых сетей в данном сегменте увеличилась с 42,9% в 2020 году до 46,3% в 2022 году. Подобная динамика характерна и для Приволжского федерального округа, где соответствующая цифра поднялась с 46,0% в 2020 году до 48,0% в

2022 году. Дальнейший анализ позволяет выявить, что расширение присутствия торговых сетей продолжается и в последующий период. В 2023 году доля оборота торговых сетей в Самарской области увеличилась до 44,1%, ускоряя общую динамику роста. По состоянию на 2024 год этот показатель достиг уже 45,2%, а в 2025 году поднялся до отметки 46,4%, укрепляя позиции крупных игроков на региональном рынке,

Одновременно в сегменте пищевых продуктов доля сетевого ритейла продолжает наращивать присутствие: в 2023 году она увеличилась до 49,3%, в 2024 году превысила 50%-ный рубеж, закрепившись на уровне 50,5%, в 2025 г. этот показатель составил 53,1%. Такое развитие обусловлено стремительным развитием цифровых технологий, активизацией интернет-торговли и появлением новых форматов обслуживания клиентов. Наблюдая текущие тенденции развития онлайн сферы, можно отметить, что даже крупные продуктовые ритейлеры, которые осуществляют свою деятельность в офлайн, стараются разрабатывать дополнительные каналы продаж, задействовав онлайн площадки [2].

Региональный рынок доставки демонстрирует интенсивное развитие различных форматов обслуживания. Ритейлеры внедряют собственные службы по транспортировке товаров конечным потребителям. Параллельно расширяется сегмент специализированных логистических платформ, обеспечивающих быструю доставку продовольственных товаров и хозяйственных принадлежностей непосредственно со складских комплексов, функционирующих по принципу обработки цифровых заявок. Доля онлайн-продаж в Самарской области выросла с 3,2% (2020 г.) до 67,9% (2025 г.).

Обеспеченность населения стационарными торговыми площадями в Самарской области в 2020-2024 годах находилась на высоком уровне и постоянно росла: в 2020 году показатель составлял 825,50 кв. м на тысячу человек, в 2022 году - 857,87 кв. м, в 2023 году - 875,34 кв. м, в 2024 году - 885,12 кв. м на тысячу человек, в 2025 году - достиг максимума в 893,24 кв. м на тысячу человек, что значительно превышает установленную нормативную базу на 49,2%.

Нестационарные объекты продовольственной торговли показали меньшую динамику, но также имели устойчивый рост: в 2020 году обеспеченность была равна 9,25 кв. м на тысячу человек, в 2022 году - 9,35 кв. м, в 2023 году - 9,43 кв. м, в 2024 году - 9,52 кв. м на тысячу человек, в 2025 г. 9,58 кв. м на тысячу человек, превышая норматив на 17,4%.

Значительно выросла обеспеченность киосками общественного питания: в 2020 году этот показатель составлял 1,67 кв. м на тысячу человек, в 2022 году - 2,34 кв. м, в 2023 году - 2,51 кв. м, в 2024 году - 2,63 кв. м на тысячу человек, в 2025 году - 2,73 кв. м на тысячу человек, что превышает норматив в два раза (рост на 205,4%).

Количество розничных рынков последовательно сокращается: в 2020 году функционировало 14 рынков, в 2022 году - 10, в 2023 году - девять, в 2024 году - восемь, в 2025 году - семь. Причина сокращения связана с требованиями законодательства о размещении рынков только в капитальных сооружениях, а также изменениями предпочтений покупателей и влиянием пандемии COVID-19.

Розничная торговля на рынках и ярмарках демонстрирует стабильный рост в общем торговом обороте. Начальный показатель зафиксирован на уровне 3,0% в 2020 г., спустя два года произошло увеличение до 3,6%. Следующий период отметился дальнейшим подъемом, достигнув 3,8% в 2023 г., затем 4,0% Максимальное значение удельного веса рыночно-ярмарочной торговли зарегистрировано в 2025 г., составив 4,1%. Хотя этот показатель остается ниже средне приволжского (4,4% в 2024 году) и общероссийского (4,6% в 2024 году), рынки и ярмарки играют ключевую роль в сбыте продукции личных подсобных хозяйств, индивидуальных предпринимателей и малых сельскохозяйственных организаций, предоставляя уникальные возможности для продвижения и распространения местной продукции.

В настоящее время Государственная программа Самарского региона направлена на решение следующих проблем:

1. Отсутствие современной торговой инфраструктуры.
2. Неравномерное распределение объектов (муниципалитеты с превышением/недостижением нормативов).
3. Низкая привлекательность развития торговли в малых населённых пунктах.

Розничная торговля выступает завершающим звеном логистической цепи «производитель-потребитель». Эффективность реализации товаров производителями напрямую зависит от организации торгового пункта, базирующейся на территориальной доступности продукции для населения, рациональном использовании ресурсов торговой системы и совершенствовании процессов розничных продаж.

Прогрессивное развитие торгового сектора определяет представленность региональной продукции в ассортименте магазинов, непосредственно влияя на формирование валового регионального продукта. Торговая отрасль выступает катализатором становления предпринимательского сообщества, обеспечивая многообразие экономических процессов и стабильный рост в стратегической перспективе.

Торговая сфера г.о. Самара сталкивается с комплексом системных вызовов. Регуляторная среда характеризуется недостаточной эффективностью государственных механизмов контроля, усугубляясь комплексом инфраструктурных препятствий. Рыночная стоимость объектов недвижимости и земельных участков превышает экономически обоснованный уровень. Подключение к инженерным сетям требует значительных финансовых затрат. Периферийные районы испытывают острый дефицит развитой торговой и транспортной инфраструктуры. Наблюдается низкая степень взаимодействия между производственным сектором и торговыми предприятиями. Межотраслевые кооперационные связи не достигают необходимого уровня развития.

Рынок труда демонстрирует нехватку квалифицированных управленческих кадров на всех организационных уровнях. Центральные районы характеризуются избыточным предложением коммерческих площадей, тогда как окраинные территории не привлекают инвестиционные ресурсы для развития торговой инфраструктуры. Торговый сектор выступает ключевым драйвером формирования предпринимательского сообщества, способствуя экономической диверсификации и обеспечивая фундамент долгосрочного устойчивого развития.

Для оценки состояния розничной торговли в городском округе Самара реализовано комплексное маркетинговое исследование, направленное на изучение потребительского мнения по ряду ключевых параметров. В фокусе исследования находилась оценка достаточности торговых объектов в районах проживания респондентов, выявление наиболее посещаемых сетевых магазинов, анализ удовлетворенности системой обслуживания.

Исследование охватывало определение популярных форматов торговли и конкретных торговых точек, анализ предпочтений относительно локации магазинов - близость к дому или удаленное расположение. Особое внимание уделялось оценке качественных характеристик ассортимента, его широты, ценового диапазона предлагаемых товаров. Завершающим аспектом выступал анализ общего уровня обслуживания в торговых точках городского округа Самара.

Аналитические данные, полученные в ходе кабинетного изучения рынка, указывают на стабильное смещение покупательских предпочтений в пользу масштабных торговых центров, обеспечивающих комплексное предложение товарного ассортимента, сервисных опций и досуговых активностей. Популярность современных торгово-развлекательных объектов обусловлена продуманным выбором локации, грамотной организацией транспортных потоков, наличием просторных парковочных пространств для посетителей. Объекты с неэффективной маркетинговой стратегией, ограниченной доступностью и

дефицитом парковочного пространства демонстрируют низкую востребованность среди покупателей.

Данное наблюдение формирует базовую гипотезу исследования. Конкурентное преимущество торговых отделов формируется совокупностью факторов: локация, разнообразие ассортимента, ценовая политика, стандарты обслуживания, оперативность предоставления услуг в торговой сети. Значимую роль играет качество дополнительного сервиса, включающего организацию доставки, обработку предварительных заказов и сопутствующие услуги.

На основании выявленных тенденций было инициировано маркетинговое исследование потребительских предпочтений в отношении торговых точек. Сбор и анализ первичных данных направлен на верификацию выдвинутой гипотезы. Исследование реализовано в соответствии со стандартизированной методологией проведения маркетинговых изысканий. Полученные результаты визуализированы в серии графических материалов. Особое внимание уделено анализу локаций, где жители городского округа Самара наиболее часто осуществляют покупки. Детальная картина потребительских предпочтений относительно мест совершения покупок отражена на рисунке 1.

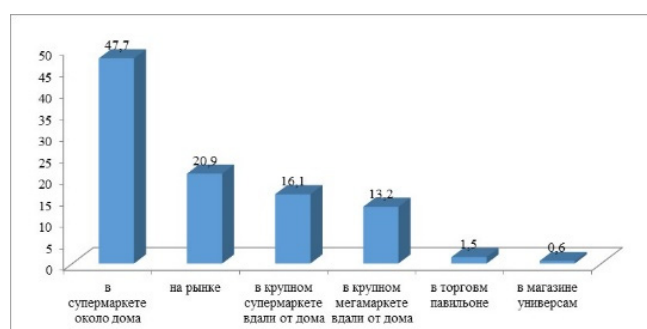


Рисунок 1 - Предпочитаемое место совершения покупок, %
Источник: составлено авторами.

Результаты исследования, отраженные на рисунке 1, указывают на доминирование локального принципа совершения покупок среди жителей городского округа Самара. Основной покупательский поток концентрируется в супермаркетах формата «у дома», что частично согласуется с экспертными оценками о переориентации потребителей на торговые центры, однако с акцентом на магазины шаговой доступности.

Рынки сохраняют устойчивые позиции в структуре потребительских предпочтений, оставаясь востребованными торговыми площадками. Удаленные супермаркеты и крупные гипермаркеты, сопоставимые с форматом «Мега», демонстрируют сходные показатели популярности. Перспективная тенденция смещения потребительского интереса к периферийным мегамолам пока не получила массового развития.

Актуальные предпочтения горожан подтверждаются данными рисунка 2, демонстрирующего превалирование пешего способа транспортировки приобретенных товаров, что находит отражение в представленных статистических показателях.

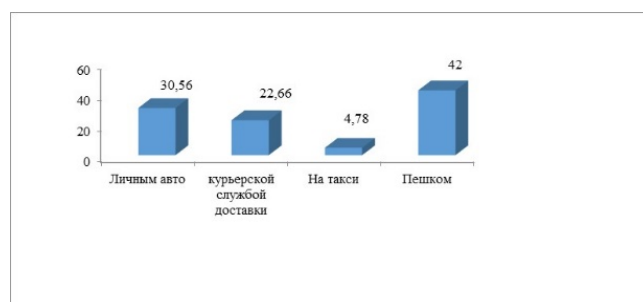


Рисунок 2 - Предпочтения в доставке товаров до дома, %
Источник: составлено авторами.

Анализ данных, представленных на рисунке 2, демонстрирует превалирование пешеходного способа транспортировки покупок среди жителей города. Параллельно наблюдается высокая доля потребителей, использующих личный автотранспорт для доставки приобретенных товаров.

Автомобильная категория покупателей включает две основные группы: граждане, совершающие покупки в магазинах около дома при возвращении с работы, и мобильные потребители, обладающие возможностью гибкого выбора торговых точек вне зависимости от их расположения. Наличие собственного транспорта расширяет географию потенциальных мест совершения покупок, позволяя владельцам автомобилей легко переориентироваться с формата «магазин у дома» на посещение удаленных торговых объектов. Параллельно необходимо учитывать группу граждан, предпочитающих возвращаться домой с покупками посредством общественного транспорта, - это преимущественно те, кто совершает покупки на значительном удалении от места проживания, а также небольшая подгруппа (около 5% респондентов), использующая для этих целей услуги такси.

Таким образом, порядка 59% респондентов в рамках исследования формируют группу потенциальных покупателей, имеющих возможность совершать покупки на значительном удалении от места проживания - в торговых центрах или мегамоллах периферийных районов города. Мотивировать данную категорию к изменению сложившихся потребительских паттернов может ключевая проблемная сфера, требующая улучшений, - уровень сервиса в розничных точках г.о. Самара, что подтверждается данными визуализации (рисунок 3) и требует внимания регулирующих органов.

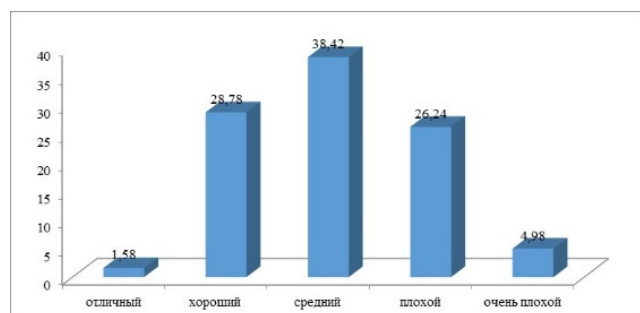


Рисунок 3 - Уровень обслуживания в магазинах розничной торговли, %
Источник: составлено авторами.

Графический анализ данных, отображенных на рисунке 3, демонстрирует концентрацию положительной оценки показателей. Опрошенные потребители преимущественно характеризуют качество обслуживания как среднее, при этом часть респондентов оценивает уровень сервиса как неудовлетворительный либо крайне низкий. Совокупный объем положительных оценок достигает 69,08%, в два раза превышая отрицательные отзывы, составляющие 30,92%.

Результаты проведенного пороса свидетельствует о недостаточно высоком уровне внимания розничных предприятий и торговых сетей к развитию клиентского сервиса. Учитывая специфику торговых организаций, совмещающих реализацию товаров с оказанием сопутствующих услуг, уровень обслуживания становится наиболее важным фактором, поэтому для его улучшения необходимо внедрять комплексные программы профессиональной подготовки торгового персонала.

Распределение наиболее востребованных розничных торговых точек отражено на рисунке 4.

Как видно из данных, представленных на рисунке 4, лидеры данного рыночного сегмента отчетливо идентифицируются - к ним относятся торговые сети «Магнит», «Пятерочка» и «Ашан». Остальные участники рынка занимают сравнительно незначительные рыночные доли.

Представленные данные наглядно отражают высокую интенсивность конкурентной среды и позволяют выявить наиболее востребованные населением розничные форматы. При этом, несмотря на значительную известность сетей и их лидирующие рыночные позиции, жители города оценили уровень их сервиса как ниже среднего и низкий.

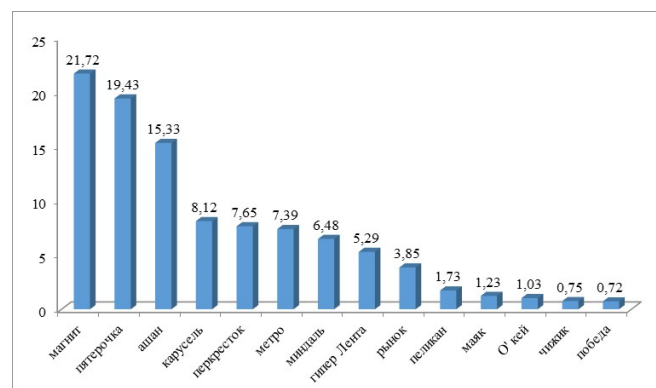


Рисунок 4 - Наиболее часто посещаемые розничные торговые точки, %
Источник: составлено авторами.

Ван Дроогенбрук и Виллемс в своей работе [8], исследуя онлайн покупки, пришли к выводу, что такие параметры как: как хорошее соотношение цены и качества, простота отказа от подписки, удобные платформы для того, чтобы сделать заказ неизменно ценятся всеми группами клиентов.

Анализ определяющих факторов, влияющих на предпочтения жителей г.о. Самара при выборе розничных торговых объектов, представлен на рисунке 5. Полученные данные позволяют выявить приоритетные критерии, формирующие потребительское поведение населения при принятии решения о месте совершения покупок.

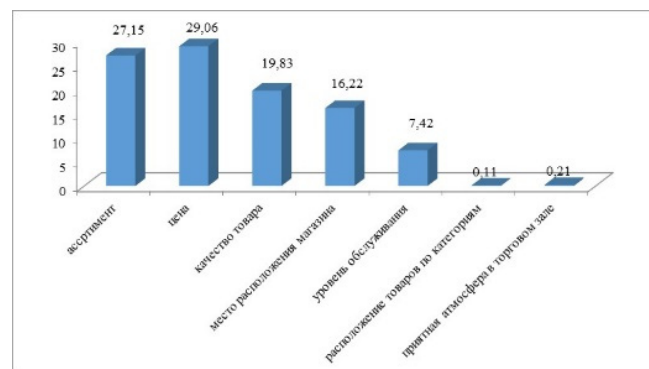


Рисунок 5 - Факторы, наиболее важные при выборе розничной торговой точки, %
Источник: составлено авторами.

Исследование потребительских приоритетов жителей г.о. Самара, визуализированное на рисунке 5, выявляет доминирующие критерии выбора торговых точек: стоимость продукции, многообразие ассортиментных позиций и качественные характеристики товаров. Значимым фактором выступает территориальное расположение магазинов, что подтверждается пространственным анализом интерактивной карты геопортала. Выявлена диспропорция в размещении торговых объектов: наблюдается избыточная концентрация магазинов в определенных районах при наличии территорий с недостаточным торговым обслуживанием.

Качественные характеристики товарного ассортимента в розничных магазинах представляют первостепенный исследовательский интерес, что обусловлено прямой взаимосвязью между данным показателем и степенью потребительской удо-

влетворенности. Графическое отображение полученных результатов на рисунке 6 позволяет провести детальный анализ восприятия качества предлагаемых товаров покупательской аудиторией.

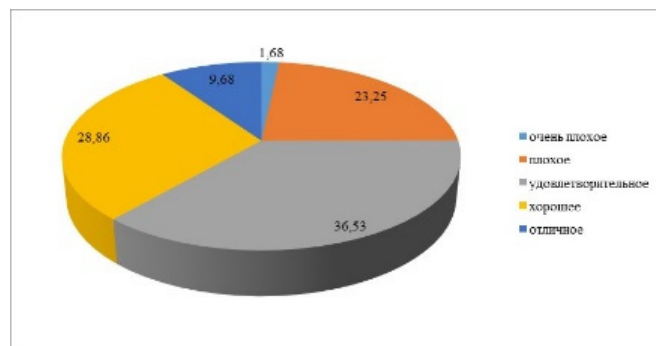


Рисунок 6 - Оценка качества ассортимента магазинов розничной торговли, %
Источник: составлено авторами.

Анализ данных, представленных на рисунке 6, отражает доминирование удовлетворительных отзывов о качественных характеристиках товарного ассортимента среди населения городского округа Самара. Примечательно, что распределение потребительских оценок не имеет ярко выраженных статистических разрывов между категориями «хороший» и «удовлетворительный» и «плохой» уровень качества. Подобная равномерность распределения мнений респондентов свидетельствует о вариативности восприятия качественных параметров предлагаемых товаров жителями городского округа.

Выявленная особенность требует пристального внимания со стороны государственных регулирующих органов, поскольку свидетельствует о необходимости совершенствования системы контроля качества реализуемой продукции.

Примечательно, что оценка ценового уровня в розничных торговых точках городского округа Самара, представленная на рисунке 7, характеризуется более благоприятным восприятием среди населения.

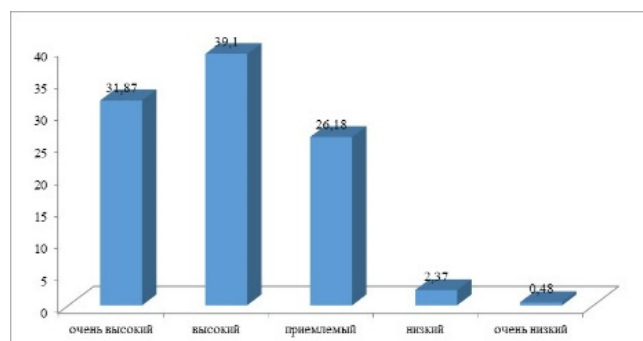


Рисунок 7 - Мнение жителей г.о. Самара об уровне цен в розничных торговых точках, %
Источник: составлено авторами.

Анализ данных, представленных на рисунке 7, свидетельствует о неоднозначном восприятии ценовой политики жителями г.о. Самара. Существенная часть населения считает стоимость товаров завышенной.

Ценовой компонент выступает ключевым параметром оценки эффективности розничной торговой системы. Актуальность регулярного мониторинга ценовой динамики обусловлена необходимостью своевременного выявления взаимосвязей между покупательской способностью населения, инфляционными процессами и механизмами сдерживания необоснованного роста цен.

Маркетинговые исследования розничного сектора фиксируют растущий интерес потребителей к происхождению приоб-

ретаемых товаров, подтверждая стабильный спрос на отечественную продукцию. Проведенный углубленный анализ потребительских предпочтений в г.о. Самара подтверждает общероссийскую тенденцию, результаты которого отражены на рисунке 8.

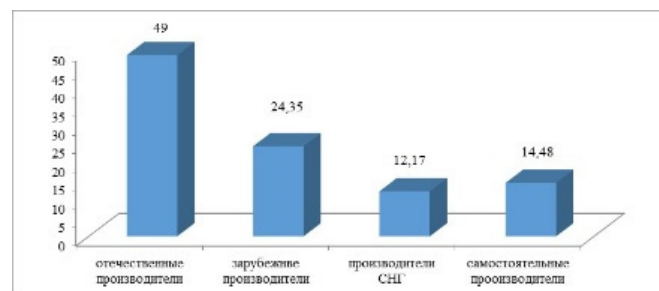


Рисунок 8- Предпочтения производителей потребительских товаров жителями г.о. Самара, %
Источник: составлено авторами.

Анализ потребительских предпочтений жителей г.о. Самара, отраженный на рисунке 8, выявляет устойчивую приверженность населения к продукции российских производителей. При сохранении определенного интереса к импортным товарам, локальные производители Самарской области занимают весомую долю рынка - 14% респондентов целенаправленно выбирают продукцию местных предприятий.

Примечательно, что многие опрошенные не разделяют понятия «самарский» и «отечественный» производитель, рассматривая региональные бренды как неотъемлемую часть российского производства. Высокая популярность самарской продукции среди жителей областного центра указывает на значительный потенциал развития местного производственного сектора.

Выявленные предпочтения потребителей обосновывают необходимость разработки комплексных мер государственной поддержки, ориентированных на стимулирование малого бизнеса региона. Приоритетными направлениями развития выступают поддержка фермерских хозяйств, восстановление традиций семейного производства и продвижение локальных торговых марок Самарской области.

Мелкие и средние производители обладают наибольшим потенциалом для реализации продукции через маломасштабные торговые форматы. Такое взаимодействие способно сформировать интегрированную цепочку распределения товаров локальных производителей. Прямая форма торговли представляет собой один из наиболее рентабельных и, следовательно, привлекательных каналов сбыта для мелких производителей. Поскольку логистическая инфраструктура крупных торговых сетей зачастую не адаптирована к сотрудничеству с мелкими поставщиками, малый бизнес может установить прямые партнерские отношения с локальными производителями. Развитие малого производственного сектора станет действенным инструментом стимулирования экономики сельских территорий.

Заключение

Розничная торговля в России стоит на пороге значительных трансформаций, обусловленных экономическими, демографическими и технологическими изменениями. В ближайшие годы рынок будет адаптироваться к новым реалиям: от сдерживания инфляции и оптимизации затрат до переосмысления стратегий взаимодействия с клиентами. Рост онлайн-торговли и автоматизация процессов предложат новые возможности, но также потребуют учета региональных особенностей и гибкости в управлении.

Технологические достижения коренным образом меняют деятельность розничной торговли и поведение потребителей, обеспечивая тесную взаимосвязь человека и машины [7]. Современный мир технологических и цифровых разработок в сфере розничной торговли включает в себя возможности, связанные с непрерывным развитием электронной коммерции

(например, платформы онлайн-покупок, мобильные приложения), искусственного интеллекта и машинного обучения (например, прогнозирование спроса, персонализированный маркетинг, обслуживание клиентов), цифровых инноваций (например, AR/VR, цифровые ассистенты), и интернет вещей (например, умные полки, безналичные платежи). Следовательно, уровень автоматизации может влиять на воспринимаемую ценность интеллектуальных услуг [6].

Экономическая эффективность является ключевым показателем оценки деятельности любого коммерческого предприятия, особенно предприятий розничной торговли, так как именно они отличаются огромным количеством осуществляемых операций с товарами, гибкостью в удовлетворении постоянно меняющихся предпочтений потребителей и высокой степенью конкуренции на рынке [4].

Таким образом, можно сделать выводы о том, что розничные сети, которые смогут эффективно адаптироваться к изменяющимся условиям и предложить потребителям ценность, несмотря на экономические вызовы, окажутся в выигрышной позиции. В то же время, усиление демографических проблем и возможное ухудшение экономической ситуации могут привести к дальнейшему сокращению спроса и переориентации на товары первой необходимости. В этом контексте гибкость, инновационный подход и способность быстро реагировать на изменения станут ключевыми факторами успеха в розничной торговле России.

Литература

1. Валеева Ю. С. Организационно-экономические и управленческие решения развития услуг розничных торговых сетей на основе клиентоориентированного, ценностно-ориентированного и интегрального подходов / Ю. С. Валеева // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2022. – № 3. – С. 55-60.
2. Гричанова, К. И. Анализ поведения потребителя при покупке товаров повседневного спроса сетевого ретейла / К. И. Гричанова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 21 (363). — С. 469-472. — URL: <https://moluch.ru/archive/363/81370>.
3. Крие, А. Внутренняя торговля : пер. с фр. / А. Крие, Ж. Жаллэ. — Москва : Прогресс : Универс, 1993. — 192 с..
4. Папьян, Р. М. Комплексная оценка экономической эффективности предприятия розничной торговли (на базе ООО «Крайс», г. Волгоград) / Р. М. Папьян. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 52 (551). — С. 119-122. — URL: <https://moluch.ru/archive/551/121138>.
5. Плотникова, Т. В. Тренды розничной торговли в условиях современных вызовов / Т. В. Плотникова, О. В. Кондратьева, Т. С. Архипенко // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 6(155). — С. 916-920. — DOI 10.34925/EIP.2023.155.6.168. — EDN WPJTQJ.
6. Benoit, S., Altrichter, B., Grewal, D., Ahlbom, C., 2024. Autonomous stores: how levels of in-store automation affect Store patronage. J. Retailing 100 (2), 217–238. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.12.003>.
7. Noble, S.M., Mende, M., Grewal, D., Parasuraman, A., 2022. The fifth industrial revolution: how harmonious human-machine collaboration is triggering a retail and service [r]evolution. J. Retailing 98 (2), 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.04.003>.
8. Van Droogenbroeck, E., Willems, K., 2025. Unpacking preferences for Surprise subscription boxes – a Kano-based study of present, former, and non-users. J. Retailing Consum. Serv. 87, 104326. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104326>.

Marketing research: what consumers of the Samara region choose

Toymentseva I.A., Karsuntseva O.V., Chichkina V.D., Denisova O.N., Guseva N. V.

Samara State University of Economics, Syzran Branch, Samara State Technical University

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article discusses the functioning of retail enterprises in a market environment, identifies factors that have a significant impact on their activities. The authors emphasize that the service sector today plays an important role in maintaining the stability and security of the economic system of Russia, providing the country's population with a diverse range of goods and services, and satisfying their needs as fully as possible. The authors conducted a comprehensive marketing study of consumer preferences in the Samara region for a number of key parameters, identified problems and identified measures to solve them. The study focused on assessing the sufficiency of retail facilities in the areas of residence of respondents, identifying the most visited chain stores, and analyzing satisfaction with the service system. The study covered the definition of popular trading formats and specific outlets, analysis of preferences regarding the location of stores - proximity to home or remote location. Particular attention was paid to assessing the quality characteristics of the assortment, its breadth, and the price range of the goods offered. The final aspect was the analysis of the overall level of service in the outlets of the Samara city district.

Keywords: retail trade, assortment, service level, price, quality, service sector, consumer satisfaction.

References

1. Valeeva Yu. S. Organizational, economic and management solutions for the development of retail chain services based on customer-oriented, value-oriented and integral approaches/Yu. S. Valeeva//Research and development. Firm economics. – 2022. – № 3. – S. 55-60.
2. Grichanova, K. I. Analysis of consumer behavior when buying consumer goods of network retail/K. I. Grichanova. - Text: direct//Young scientist. — 2021. — № 21 (363). - S. 469-472. — URL: <https://moluch.ru/archive/363/81370>.
3. Kriye, A. Internal trade: per. From fr /A. Kriye, J. Jalle. - Moscow: Progress: University, 1993. - 192 s..
4. Papyan, R. M. Comprehensive assessment of the economic efficiency of a retail company (based on Kreis LLC, Volgograd)/R. M. Papyan. - Text: direct//Young scientist. — 2024. — № 52 (551). - S. 119-122. — URL: <https://moluch.ru/archive/551/121138>.
5. Plotnikova, T. V. Retail trends in the context of modern challenges/T. V. Plotnikova, O. V. Kondratyeva, T. S. Archipenko//Economics and Entrepreneurship. – 2023. – № 6(155). - S. 916-920. — DOI 10.34925/EIP.2023.155.6.168. — EDN WPJTQJ.
6. Benoit, S., Altrichter, B., Grewal, D., Ahlbom, C., 2024. Autonomous stores: how levels of in-store automation affect Store patronage. J. Retailing 100 (2), 217–238. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.12.003>.
7. Noble, S.M., Mende, M., Grewal, D., Parasuraman, A., 2022. The fifth industrial revolution: how harmonious human-machine collaboration is triggering a retail and service [r]evolution. J. Retailing 98 (2), 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.04.003>.
8. Van Droogenbroeck, E., Willems, K., 2025. Unpacking preferences for Surprise subscription boxes – a Kano-based study of present, former, and non-users. J. Retailing Consum. Serv. 87, 104326. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104326>.

Трансформация корпоративной социальной ответственности в ESG -результаты крупного бизнеса (на примере Дальневосточных компаний)

Тумилевич Елена Николаевна

кандидат экономических наук, доцент Высшей экономической школы,
Тихоокеанский государственный университет, elena-tumilevich@yandex.ru

Статья посвящена исследованию проблемы связи преобразования корпоративной социальной ответственности в измеримые ESG-показатели. Несмотря на обилие работ о связи устойчивого развития и финансовой эффективности, сам «черный ящик» этого преобразования остается нераскрытым. Цель работы – выявить и количественно оценить дифференцированные эффекты различных КСО-практик (экологических, социальных, управленческих) на ESG-показатели компании. На панельных данных 57 крупных корпораций Дальневосточного федерального округа за 2018–2023 гг. с использованием регрессионного анализа и структурного моделирования получены три ключевых результата. Автором доказано, что эффект КСО не является синхронным, максимальная отдача от социальных инвестиций наступает с двухлетним лагом, после чего начинает затухать. Выявлена медиационная роль ценностных ориентаций менеджмента и институционального давления, которые опосредуют более 43% общего эффекта. Автором предложена прогностическая модель, объясняющая до 62% вариации ESG-показателей и пригодная для среднесрочного планирования. Полученные выводы уточняют сложившиеся представления о сроках окупаемости КСО-инвестиций и подчеркивают значимость нематериальных активов и регионального контекста для реализации стратегий устойчивого развития.

Ключевые слова: ESG-показатели, корпоративная социальная ответственность, ESG-показатели, устойчивое развитие, институциональные факторы, ценностные ориентиры.

Введение

В последние годы дискуссия о роли бизнеса в обществе вышла далеко за рамки филантропии. Сегодня от крупных корпораций ждут не просто соблюдения формальных норм, а системной интеграции экологических, социальных и управленческих приоритетов в свои бизнес-модели [1]. Эта логика закреплена в глобальных инвестиционных стандартах и национальных стратегиях, включая российские инициативы в области устойчивого развития. На практике связь между корпоративной социальной ответственностью (КСО) и отражающими ее количественными показателями устойчивости (ESG) далеко не очевидна и не линейна.

Большой пласт исследований относительно оценки эффективности КСО посвящен влиянию на финансовые результаты организаций [2,3,4]. Отдельное направление исследований касается изучения связи ESG-рейтингов (ESG-рэнкингов) со стоимостью бизнеса [5]. При этом научного понимания относительно механизмов трансформации КСО в конкретные измеримые показатели к настоящему времени не сложилось [6]. Данный факт усугубляется декаплингом [7], вызванным отсутствием стимулов у компаний реализовывать КСО, но необходимостью декларировать соответствующие результаты. Как следствие, во многих исследованиях констатируется низкая связь между различными ESG-рейтингами [8,9].

Автором сформулировано две ключевые нерешенные в научной литературе проблемы. Первая заключается в необходимости учета временной динамики. Инвестиции в социальную ответственность не могут дать отдачу мгновенно. Процесс институционализации новых практик, их признания стейкхолдерами и трансформации в измеримые показатели требует времени. Пионерные работы К. Фламмер [6] показали, что эффект КСО на капитализацию проявляется с задержкой, но вопрос о том, каков оптимальный лаг для разных компонентов устойчивого развития, остается открытым.

Вторая заключается в необходимости учета контекстуальных факторов. Эффективность КСО опосредуется институциональной средой, в которой работает компания, в том числе жесткостью регуляторных требований, давлением профессиональных сообществ и общественными ожиданиями [10]. Важным, по мнению автора, фактором выступают ценностные ориентации самого менеджмента. То есть одна и та же КСО-программа может дать совершенно разный ESG-результат в зависимости от того кем и как она реализуется.

Особый интерес в этом контексте представляет Дальневосточный федеральный округ. Специфика региона – это доминирование крупных ресурсодобывающих компаний, высокая доля государственного участия, преференциальные режимы и особая социальная нагрузка на бизнес. Данные особенности создают уникальный институциональный ландшафт [11]. Изучение того, как в этих условиях работает механизм трансформации КСО в ESG, имеет не только теоретическое, но и важное прикладное значение для целей корпоративного управления и региональной политики.

Цель данной работы – **выявить и количественно оценить дифференцированные эффекты различных КСО-практик (экологических, социальных, управленческих) на ESG-показатели компании**. Для достижения этой цели необходимо решить три задачи. Во-первых, проверить гипотезу о том, что экологические, социальные и управленческие КСО-практики влияют на соответствующие компоненты ESG с разной силой. Во-вторых, идентифицировать оптимальный временной лаг, при котором это влияние максимально. В-третьих, количе-

ственно оценить, в какой степени эффект КСО опосредован институциональными факторами и ценностными ориентациями менеджмента.

Теоретический обзор

В основе исследования лежат три теоретические концепции. Фундаментом для большинства современных исследований в этой области служит теория заинтересованных сторон Р. Фримана, которая постулирует, что долгосрочная жизнеспособность фирмы зависит от ее учитывать интересы широкого круга заинтересованных сторон [2]. Корпоративная социальная ответственность в этом контексте является инструментом управления этими отношениями, способом снижения транзакционных издержек и минимизации рисков. Однако теория заинтересованных сторон оставляет открытым вопрос о том, как именно эти выстроенные отношения капитализируются внутри фирмы и трансформируются в конкретные операционные показатели.

Ресурсная концепция, предложенная С. Хартом [3] частично дает ответ на представленный вопрос. Инвестиции в экологическую модернизацию, развитие человеческого капитала или совершенствование корпоративного управления в рамках ресурсной концепции рассматриваются как стратегические вложения в создание уникальных, трудно имитируемых активов. К таким активам можно отнести репутационный капитал, организационные компетенции, инновационный потенциал, доверие и т.п., которые, накапливаясь, формируют устойчивое конкурентное преимущество и находят отражение в более высоких рейтингах и, в конечном счете, в финансовых результатах. Однако, в рамках данной концепции имеется пространство для неопределенности, поскольку не учитывается внешняя среда, в которой эти активы создаются.

Неоинституциональная теория, прежде всего в интерпретации У.Р. Скотта, обращает наше внимание на то, что организации действуют не в безвоздушном пространстве, а в поле мощных институциональных давлений (регулятивных, нормативных и когнитивных) [12]. Эти давления вынуждают фирмы реализовывать определенные практики, даже если они не являются экономически эффективными в краткосрочной перспективе, ради легитимности и выживания. В российском контексте, и особенно на Дальнем Востоке с его высокой долей государства, регулятивное давление часто выступает не просто фоном, а ключевым драйвером КСО-активности [10, 11]. Современные исследования показывают, что институциональная сложность может порождать феномен декаплинга, когда наблюдаются расхождения между декларируемыми политиками и реальной операционной деятельностью. Это серьезно подрывает связь между КСО и ESG-результатами [7, 9].

Три концепции лежат в основе понимания особенности взаимосвязи между КСО и ESG-показателями. Однако, эмпирические исследования показывают, что такая взаимосвязь и не линейна, и не мгновенна. Так, метаанализ Чжао и Мюррелла подтверждает наличие положительной корреляции, но подчеркивает ее высокую чувствительность к методам измерения и контекстуальным переменным [13]. К. Фламмер доказала, что положительное влияние КСО на рыночную стоимость компании проявляется не сразу, а с задержкой в один-три года [6]. Российские исследователи также фиксируют значимость временного фактора. А.Б. Анкудинов и И.Р. Бадькова показывают, что связь между социальными расходами и финансовой эффективностью российских компаний имеет сложную динамику и не может быть адекватно оценена в рамках синхронных моделей [14]. Все это указывает на то, что процесс восприятия, оценки и капитализации КСО-инициатив стейкхолдерами требует времени. Работа Н. Ортис-де-Мандоханы и П. Бансал показывает, что устойчивые практики создают организационную устойчивость, но она имеет инерционный характер с эффектом затухания [15]. Исследование М. Балдини и соавторов, в свою очередь, демонстрирует вариативность лагов в зависимости от страновых и фирменных детерминант [16]. Можно предполо-

жить наличие некоторого оптимального периода, в течение которого отдача от КСО-инвестиций нарастает, достигает пика, а затем начинает снижаться, если не происходит обновления программ.

Если вопрос о наличии временного лага постепенно находит свое признание в научной литературе, то проблема внутренней дифференциации этого эффекта остается, на наш взгляд, недостаточно проработанной. Концепция существенности, развитая в работе М. Хана, Дж. Серафейма и А. Юн, показывает, что улучшение показателей по тем аспектам, которые наиболее значимы для конкретной отрасли, приносит больший экономический эффект [5]. Этот вывод возможно экстраполировать на механизм формирования ESG-профиля. Инвестиции в экологические программы, по всей видимости, должны в первую очередь сказываться на экологической результативности, а социальные – на социальной. Полагаем, что из-за глубокой взаимосвязи бизнес-процессов организации можно ожидать и перекрестных эффектов. Например, внедрение более совершенных практик корпоративного управления (G-компонент) может создать инфраструктуру для более системной и эффективной социальной политики, что окажет влияние на социальный компонент ESG.

Опираясь на теоретические предпосылки и результаты предшествующих эмпирических исследований, автором сформулированы следующие гипотезы, которые подлежат эмпирической проверке:

Гипотеза Н1. Различные типы КСО-активностей (экологические, социальные, управленческие) оказывают дифференцированное влияние на компоненты ESG-профиля.

Гипотеза Н2. Влияние КСО-активностей на ESG-показатели не является синхронным, а характеризуется наличием оптимального временного лага.

Гипотеза Н3. Влияние КСО-активностей на ESG-показатели носит не только прямой, но и опосредованный характер.

Материалы и методы

В качестве эмпирической базы выступили крупные организации Дальневосточного региона. Регион обладает особой институциональной средой, что позволяет проследить ее влияние на связь между КСО и ESG-показателями. Доминирование крупного ресурсодобывающего капитала, особая роль государства как регулятора и совладельца в регионе и повышенная социальная нагрузка на бизнес в условиях периферийных территорий [11] делает Дальний Восток теоретически значимой площадкой для изучения того, как институциональный контекст влияет на эффекты КСО. В качестве порога для отбора был взят показатель выручки, значение 20 млрд. руб. Тем самым в выборку вошли организации с достаточным ресурсным и управленческим потенциалом для реализации целей КСО и достижения требуемых ESG-показателей. Временной горизонт (с 2018 по 2024 год) включил как допандемийный период, так и постковидную адаптацию и постсанкционную адаптацию. Кроме того, выбранный временной лаг позволил обеспечить достаточно глубокую временную лагу временных рядов.

Логика формирования выборки состояла из последовательных этапов:

- из генеральной совокупности юридических лиц ДВ выбраны 98 организаций с выручкой более 20 млрд. руб.;
- отобраны организации, публикующие нефинансовую отчетность;
- в итоговой выборке оставлены организации в количестве 57 ед., в отчетности которых достаточно информации для проведения регрессионного анализа и структурного моделирования.

Представленный подход имеет ограничения в части исключения организаций с низким КСО, что приводит к смещению выборки. Отсутствие данных не позволило полностью устранить данное ограничение и реализовать двухэтапную процедуру Хэсмана. Частично данное ограничение снят за счет включения отраслевых фиктивных переменных.

В качестве источника информации стали институциональные отчеты организаций относительно реализации устойчивого развития, а также база данных «Прима-Инфо» (по подписке) по финансовой отчетности компаний, представленная. Логика исследования представлена на рисунке 1.

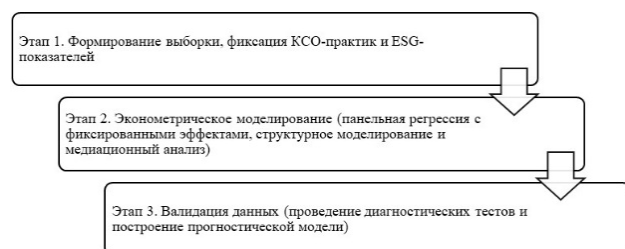


Рисунок 1. Методология эмпирического исследования
Источник: составлено автором

Количественная оценка ключевых элементов осуществлялась посредством процедуры контент-анализа нефинансовой отчетности с опорой на методологию Криппендорфа [17]. Для каждого из трех направлений КСО была разработана система индикаторов, отражающих интенсивность, масштаб и верифицируемость соответствующих практик. Экологическое направление включало 14 индикаторов, охватывающих программы энергоэффективности, управления выбросами, водными ресурсами, отходами и биоразнообразием. Социальное направление (15 индикаторов) учитывало развитие человеческого капитала, охрану труда, взаимодействие с местными сообществами, благотворительность. Управленческое направление (12 индикаторов) фиксировало наличие политик в области этики, противодействия коррупции, прозрачности структуры собственности. Кодирование осуществлялось по бинарной шкале с последующим взвешиванием по интенсивности проявления для индикаторов, допускающих градуировку. Агрегирование в составные индексы КСО(Е), КСО(С) и КСО(Г) производилось методом взвешенного суммирования с равными весами внутри каждого тематического блока.

Квантификация ESG-показателей осуществлялась на основе числовых данных нефинансовой отчетности. Экологический компонент (ESG-E) агрегировал показатели удельной углеродоемкости, удельного водопотребления, доли возобновляемой энергии и уровня переработки отходов. Социальный компонент (ESG-S) формировался на основе коэффициента частоты травматизма, текучести персонала, инвестиций в обучение и бинарного индикатора наличия верифицированных исследований удовлетворенности местных сообществ. Управленческий компонент (ESG-G) включал долю независимых директоров, наличие комитета по устойчивому развитию, частоту заседаний совета директоров и экспертно оцениваемый индекс прозрачности. Все индикаторы перед агрегированием нормировались методом минимакса.

Операционализация медиаторов опиралась на типологию институционального давления Скотта [12]. Регулятивное давление измерялось через интенсивность упоминаний законодательных требований, наличие санкций и степень вовлеченности государства в капитал. Нормативное давление фиксировалось через участие в отраслевых ассоциациях, наличие кодексов этики и ориентацию на международные стандарты. Когнитивное давление оценивалось через частоту бенчмаркинга. Ценностные ориентации менеджмента квантифицировались через контент-анализ обращений руководителей, фиксирующий долгосрочный горизонт планирования, ориентацию на стейкхолдеров и проактивную позицию. Для минимизации субъективизма кодирование на случайной подвыборке (20% отчетов) проводилось двумя независимыми экспертами.

Проверка гипотезы H1 осуществлялась на основе регрессионного моделирования с фиксированными эффектами. Модель представлена по формуле:

$$ESG_{it}^k = \alpha_i + \beta_1 CSR_{it}^E + \beta_2 CSR_{it}^S + \beta_3 CSR_{it}^G + \gamma X_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

где ESG_{it}^k – значение k-го компонента ESG для корпорации i в год t,

α_i – фиксированный эффект корпорации, контролирующий все ненаблюдаемые неизменные во времени характеристики, CSR_{it}^E , CSR_{it}^S , CSR_{it}^G – индексы экологических, социальных и управленческих КСО-практик соответственно,

X_{it} – вектор контрольных переменных,

ε_{it} – ошибка.

Для тестирования гипотезы H2 о временном лаге оценивались расширенные спецификации с включением лагированных значений КСО-индексов (от 1 до 3 лет). Проблема эндогенности смягчалась использованием лаговых значений и фиксированных эффектов. При отсутствии инструментальных переменных оценки автором не интерпретируются как однозначные. Диагностика включала тесты Вулдриджа, Бройша-Пагана, Песарана и расчет VIF. При гетероскедастичности применялись робастные стандартные ошибки, кластеризованные на уровне корпораций [19].

Для проверки гипотезы H3 о медиации применялось структурное моделирование, которое позволяет одновременно оценивать прямые и косвенные эффекты [20]. Модель включала латентные конструкты институциональных факторов (регулятивный, нормативный, когнитивный) и ценностных ориентаций. В силу ограниченного объема выборки (N=57) результаты структурного моделирования интерпретируются автором как предварительные. Для повышения надежности оценок косвенных эффектов применялись процедуры бутстрэппинга.

Завершающим этапом стала разработка прогностической модели. Выборка случайным образом разделялась в пропорции 70:30 на обучающую и валидационную, проводилось 10-кратное кросс-валидирование. Точность прогноза оценивалась по RMSE, MAPE и R^2 . Обработка данных осуществлялась в Microsoft Excel, эконометрические расчеты – в среде R.

Результаты

Описательный анализ и предварительные оценки

В таблице 1 представлены рассчитанные описательные статистики.

Таблица 1
Описательные статистики ESG-показателей дальневосточных корпораций

Компонент ESG	Среднее значение	Стандартное отклонение	Минимум	Максимум	Коэффициент вариации, %
Экологический (Е)	11,88	3,31	8	26	27,9
Социальный (S)	25,30	11,38	0	50	45,0
Управленческий (G)	39,05	6,22	26	53	15,9
Интегральный ESG	76,23	13,99	46	118	18,4

Источник: рассчитано автором

Описательные статистики фиксируют существенную вариацию уровня устойчивого развития в исследуемой совокупности. Наибольший разброс значений демонстрирует социальный компонент ESG, коэффициент вариации которого составляет 45,0%. Это свидетельствует о значительных различиях в подходах корпораций к управлению человеческим капиталом и взаимодействию с местными сообществами. Наименьшая вариация характерна для управленческого компонента (15,9%), что объясняется унификацией требований к корпоративному управлению, предъявляемых к крупным компаниям, попавшим в выборку.

Социальные КСО-практики обнаруживают устойчивую положительную корреляцию с социальным компонентом ESG ($r=0,294$; $p<0,01$). Это в целом согласуется с теоретическими представлениями о прямой связи инвестиций в человеческий

капитал и социальной результативности. Отрицательная корреляция экологического индекса КСО с экологическим компонентом ESG ($r=-0,315$; $p<0,01$) при принятой схеме нормировки говорит о снижении нагрузочных показателей по мере наращивания экологических программ. Считаем, что окончательные выводы требуют более глубокой верификации в регрессионном анализе с учетом возможности декаплинга [7].

Таблица 2
Матрица парных корреляций Пирсона для индексов КСО и компонентов ESG

Переменная	CSR ^E	CSR ^S	CSR ^G	ESG ^E	ESG ^S	ESG ^G
CSR ^E	1,000					
CSR ^S	0,629***	1,000				
CSR ^G	0,806***	0,651***	1,000			
ESG ^E	-0,315**	-0,197	-0,218*	1,000		
ESG ^S	0,209*	0,294**	0,265**	-0,059	1,000	
ESG ^G	0,024	0,258*	0,050	0,037	0,138	1,000

Примечание: *** $p<0,001$, ** $p<0,01$, * $p<0,05$. $N = 60$.
Источник: рассчитано автором

Социальные КСО-практики демонстрируют значимую положительную корреляцию с социальным компонентом ESG ($r=0,294$; $p<0,01$), подтверждая прямую связь между инвестициями в человеческий капитал и улучшением социальных индикаторов. Отрицательная корреляция экологического индекса КСО с экологическим компонентом ESG ($r=-0,315$; $p<0,01$) при данной схеме нормировки интерпретируется как свидетельство реального снижения нагрузочных показателей при наращивании экологических программ, хотя вопрос о возможном декаплинге [7] требует более глубокой верификации в регрессионном анализе.

Высокие межиндексные корреляции КСО, достигающие 0,806 между экологическим и управленческим индексами, потребовали проверки на мультиколлинеарность. Значения VIF, не превышающие порога 3,45, позволяют заключить, что мультиколлинеарность не носит деструктивного характера, хотя и отражает взаимосвязанность различных направлений КСО-активности в крупных корпорациях.

Проверка гипотезы H1

Результаты проведения оценки трех вариантов модели с различными зависимыми переменными представлены в таблице 3.

Таблица 3
Оценка дифференцированного влияния КСО-активностей на компоненты ESG-профиля (лаг 2 года)

Независимые переменные	Зависимая переменная ESG ^E	Зависимая переменная ESG ^S	Зависимая переменная ESG ^G
CSR ^E	-6,685*** (2,012)	15,227*** (2,456)	0,945 (0,623)
CSR ^S	-4,355** (1,398)	22,333*** (3,456)	10,702*** (2,156)
CSR ^G	-4,343** (1,345)	18,191*** (2,912)	1,861* (0,772)
Log (активы)	0,567 (0,345)	1,823 (0,987)	2,345** (0,834)
ROA (%)	0,089 (0,067)	-0,289* (0,124)	-0,156 (0,098)
R ² (within)	0,289	0,312	0,245
R ² (between)	0,234	0,267	0,212
R ² (overall)	0,263	0,291	0,228
F-статистика	7,21***	10,23***	5,89***

Примечание: *** $p<0,001$, ** $p<0,01$, * $p<0,05$. В скобках указаны робастные стандартные ошибки.
Источник: рассчитано автором.

Для тестирования гипотезы о специфичности воздействия различных типов КСО-практик на компоненты ESG-профиля применено панельное регрессионное моделирование с фиксированными эффектами. Выбор модели с фиксированными эффектами обоснован результатами теста Хаусмана ($\chi^2=23,456$; $p=0,001$), который опроверг состоятельность оценок со случайными эффектами. Для коррекции гетероскедастичности, выяв-

ленной тестом Бройша–Пагана ($\chi^2=18,234$; $p=0,023$), использовались робастные стандартные ошибки, кластеризованные на уровне корпораций.

Все модели, представленные в таблице 3, включают фиксированные эффекты корпораций, отраслевые и региональные дамми-переменные, а также контрольные переменные (размер компании и рентабельность активов). Коэффициенты при КСО-индексах отражают изменение соответствующего компонента ESG при увеличении индекса КСО на один балл.

Полученные оценки в целом подтверждают гипотезу H1 о дифференцированном характере влияния. Наиболее сильное воздействие на социальный компонент (ESG^S) оказывают социальные КСО-практики (коэффициент 22,333; $p<0,001$), что соответствует логике ресурсной концепции, которая рассматривает инвестиции в человеческий капитал как источник устойчивых конкурентных преимуществ. Управленческие практики демонстрируют статистически значимое влияние не только на соответствующий компонент (влияние на ESG-G составило 1,861; $p<0,05$), но и на социальный компонент (влияние составило 18,191; $p<0,001$). Данный факт указывает на создание институциональных условий для реализации социальной политики.

Отрицательный знак коэффициентов при экологических КСО-практиках в уравнении с зависимой переменной ESG^E (-6,685; $p<0,001$) при принятой схеме нормировки экологического компонента интерпретируется как позитивный эффект. Активизация и наращивание экологических программ в целом сопровождается снижением удельных нагрузок на окружающую среду. Знак «минус» в данном случае выступает артефактом измерительной шкалы и отражает улучшение экологической результативности. Вместе с тем, следуя предостережениям [8] о чувствительности ESG-рейтингов к методологии измерения, полностью исключить гипотезу о декаплинге нельзя.

Различия в коэффициентах детерминации для трех моделей (R^2 составил 0,289 для ESG^E, 0,312 для ESG^S и 0,245 для ESG^G) отражают разную степень объяснимости вариации компонентов устойчивого развития факторами КСО. Наиболее полно модель объясняет социальный компонент, что косвенно подтверждает тесную связь между социальными инвестициями и измеримыми социальными показателями.

Проверка гипотезы H2

Проведение верификации гипотезы H2 основывалось на проведении оценки расширенных спецификаций панельных моделей с включением запаздывающих значений КСО-индексов. Лаг составлял от 0 до 3 лет. В таблице 4 представлен анализ пары «социальные КСО-практики – социальный компонент ESG», в связи с тем, что именно он демонстрирует наиболее устойчивую связь.

Таблица 4
Динамика влияния социальных КСО-практик на социальный компонент ESG с учетом различных временных лагов

Показатель	Лаг 0	Лаг 1 год	Лаг 2 года	Лаг 3 года
Коэффициент при CSR ^S	15,952***	19,143***	22,333***	18,765***
Робастная стандартная ошибка	(3,012)	(3,234)	(3,456)	(3,567)
t-статистика	5,30	5,92	6,46	5,26
R ² (within)	0,187	0,234	0,312	0,256
F-статистика	4,32***	5,78***	10,23***	6,12***

Примечание: *** $p<0,001$.
Источник: рассчитано автором

Результаты анализа показывают, что значения коэффициентов при КСО-индексе последовательно увеличиваются по мере увеличения лага. При нулевом лаге величина эффекта составляет 15,952, при лаге в один год возрастает до 19,143, достигая максимума 22,333 при двухлетнем запаздывании. При увеличении лага до трех лет фиксируется снижение коэффициента до 18,765. Аналогичная динамика прослеживается и для других типов КСО-практик, что свидетельствует о наличии устойчивого временного паттерна.

Обнаруженная закономерность, которая характеризуется ростом эффекта, достижением пика и последующим спадом, согласуется с выводами [6] относительно временного характера отдачи от КСО-инвестиций и подтверждает гипотезу H2. Наиболее эффективным следует считать двухлетний временной интервал: именно при этом лаге достигаются максимальные значения коэффициента и наилучшие показатели качества модели ($R^2 = 0,312$). Снижение коэффициента при трехлетнем лаге на 16,0% относительно пикового значения указывает на необходимость систематического обновления КСО-программ для поддержания достигнутых результатов. Наибольшая скорость затухания характерна для социального компонента, что позволяет классифицировать социальные показатели как наименее устойчивые к прекращению соответствующих инициатив и требующие непрерывного ресурсного обеспечения.

Проверка гипотезы H3

Тестирование гипотезы о медиационном механизме осуществлялось с применением структурного моделирования. Показатели качества подгонки построенной модели ($CFI = 0,923$; $RMSEA = 0,068$; $SRMR = 0,072$; $\chi^2/df = 2,456$) удовлетворяют общепринятым критериям. Это создает основу для интерпретации структурных взаимосвязей. Результаты моделирования представлены в таблице 5.

Таблица 5
Результаты структурного моделирования и медиационного анализа

Тип эффекта	Структурный путь	Стандартный коэффициент	Стандартная ошибка	95% доверительный интервал	p-value
Прямые эффекты	КСО – ESG	0,386	(0,067)	[0,255; 0,517]	<0,001
	Институциональные факторы – ESG	0,312	(0,059)	[0,196; 0,428]	<0,001
	Ценностные ориентации – ESG	0,278	(0,054)	[0,172; 0,384]	<0,001
Эффекты на медиаторы	КСО – Институциональные факторы	0,445	(0,071)	[0,306; 0,584]	<0,001
	КСО – Ценностные ориентации	0,551	(0,076)	[0,402; 0,700]	<0,001
Косвенные эффекты	КСО – Институциональные факторы – ESG	0,139	(0,028)	[0,084; 0,194]	0,012
	КСО – Ценностные ориентации – ESG	0,153	(0,031)	[0,092; 0,214]	0,006
	Суммарный косвенный эффект	0,292	(0,042)	[0,210; 0,374]	0,003
Общий эффект	КСО – ESG	0,678	(0,089)	[0,504; 0,852]	<0,001

Источник: рассчитано автором.

Измерение регулятивного давления осуществлялось на основе интенсивности упоминаний требований законодательства в нефинансовой отчетности, а также доли государственного участия в капитале; факторные нагрузки по данному конструкту варьировали в диапазоне 0,718–0,843. Нормативное давление операционализировалось через участие компаний в отраслевых ассоциациях и ориентацию на международные стандарты отчетности GRI (нагрузки составили 0,792–0,871). Когнитивное давление оценивалось по частоте обращений к бенчмаркингу и заимствованию практик у отраслевых лидеров (0,694–0,810). В структуре ценностных ориентаций менеджмента доминирующее положение занимает долгосрочная ориентация (0,736–0,829), тогда как стейкхолдерская ориентация демонстрирует несколько более низкие, но также высокие нагрузки (0,781–0,857). Значения средней извлеченной дисперсии для всех скрытых конструктов превысили пороговое значение 0,50. Это подтверждает конвергентную валидность модели.

Прямое влияние КСО на ESG-показатели сохраняет статистическую значимость ($\beta = 0,386$; $p < 0,001$), что указывает на наличие непосредственного эффекта, не сводимого к действию

рассматриваемых медиаторов. При этом оба косвенных эффекта также оказываются значимыми (через институциональные факторы ($\beta = 0,139$; $p = 0,012$) и через ценностные ориентации менеджмента ($\beta = 0,153$; $p = 0,006$)). Совокупная доля опосредованного эффекта в общем влиянии КСО на ESG составляет 43,12%, что служит эмпирическим обоснованием гипотезы H3.

Анализ институционального аспекта показывает, что наибольший вклад в опосредование вносит регулятивное давление (47,5% от суммарного институционального косвенного эффекта). Полученный результат отражает специфику дальневосточного контекста, характеризующегося высокой долей государственного участия в капитале корпораций и значимостью принудительного изоморфизма как механизма диффузии практик устойчивого развития. В структуре ценностного канала преобладает долгосрочная ориентация менеджмента (44,4%), что соответствует теоретическим представлениям об инвестиционной природе КСО, предполагающей временной лаг между осуществлением затрат и получением отдачи.

Оценка устойчивости результатов

В процессе анализа проведено дополнительное тестирование для проверки робастности полученных выводов. Анализ чувствительности к альтернативным схемам взвешивания индексов (веса на основе факторных нагрузок, экспертные веса) показал, что ключевые результаты (дифференциация эффектов по типам КСО-практик, наличие двухлетнего оптимального лага, значимость медиаторов) сохраняются. Абсолютные значения коэффициентов варьировали в пределах 8–12%. Это соответствует допустимому уровню вариации при изменении методики расчета [8].

Тестирование альтернативных спецификаций моделей с включением дополнительных контрольных переменных (возраст компании, долговая нагрузка) не привело к изменению значимости и направления основных эффектов и подтверждает устойчивость выявленных взаимосвязей.

Прогностические возможности разработанной модели

Для дополнительной верификации направления причинно-следственных связей проведен тест Грэнджера. В модель с фиксированными эффектами включались лагированные значения ESG-показателей. Учитывая проблему смещения Никелла, характерную для динамических панелей с фиксированными эффектами при малом временном интервале, результаты данного теста интерпретируются как предварительные. Коэффициенты при КСО-индексах сохранили знак и статистическую значимость, варьируясь в пределах 5–8% от начальных значений. Данный факт снижает опасения относительно доминирования обратной причинности, однако не устраняет ее полностью. Окончательное решение проблемы требует применения квази-экспериментальных дизайнов или инструментальных переменных и составляет перспективу дальнейших исследований.

Оценка прогностической способности разработанной модели осуществлялась путем разделения выборки в пропорции 70:30 на обучающую (40 наблюдений) и валидационную (17 наблюдений) подвыборки с сохранением временной структуры данных. Точность прогноза интегрального ESG-показателя оценивалась на основе регрессионной модели, включающей весь комплекс значимых предикторов – индексы КСО с оптимальным двухлетним лагом, институциональные факторы и ценностные ориентации менеджмента.

Результаты прогнозирования представлены в таблице 6.

Таблица 6
Показатели точности прогнозирования интегрального ESG-показателя

Метрика	Обучающая выборка (N=40)	Валидационная выборка (N=17)	10-кратная кросс-валидация
RMSE (баллов ESG)	3,456	3,987	–
MAPE (%)	4,52	5,18	–
R ²	0,687	0,623	0,641 ± 0,047
MAE (баллов ESG)	2,734	3,156	–

Источник: рассчитано автором

На обучающей выборке среднеквадратичная ошибка составила 3,456 балла ESG, средняя абсолютная процентная ошибка – 4,52% и соответствует критериям точности, которые предъявляются к экономико-статистическим моделям в задачах корпоративного управления. Коэффициент детерминации $R^2 = 0,687$ свидетельствует о том, что модель объясняет более двух третей вариации интегрального ESG-показателя на обучающих данных.

При применении модели к валидационной выборке наблюдается ожидаемое снижение точности: RMSE возрастает до 3,987 балла, MAPE до 5,18%, R^2 снижается до 0,623. Уменьшение объясняющей способности на 6,4 процентных пункта находится в пределах допустимых значений и указывает на отсутствие серьезного переобучения. Результаты 10-кратной кросс-валидации ($R^2 = 0,641 \pm 0,047$) подтверждают стабильность параметров модели при различных конфигурациях данных и робастность идентифицированных ранее причинно-следственных связей.

Представленная модель, интегрирующая показатели КСО-активностей с учетом временных лагов, институциональных факторов и ценностных ориентаций менеджмента, демонстрирует устойчивую прогностическую способность и может быть использована как инструмент среднесрочного планирования ESG-результативности дальневосточных корпораций. Точность прогноза в пределах 5-7% средней ошибки является достаточной для применения модели при разработке стратегий устойчивого развития.

Дополнительный анализ прогностической способности в разрезе отраслевых групп показал, что точность прогноза значимо выше для предприятий добывающего сектора (MAPE = 4,12%) по сравнению с организациями сферы торговли (MAPE = 6,45%). Выявленное различие, вероятно, обусловлено более высокой степенью стандартизации экологических и социальных показателей в ресурсодобывающих отраслях под влиянием регуляторных требований.

Заключение

Выполненное исследование ставило своей целью выявить и количественно оценить дифференцированные эффекты различных КСО-практик (экологических, социальных, управленческих) на ESG-показатели компании. Гипотеза H1 о дифференцированном влиянии различных типов КСО-практик на компоненты ESG-профиля получила эмпирическое подтверждение. Наиболее выраженное позитивное воздействие на социальный компонент оказывают социальные КСО-практики (коэффициент 22,333 при $p < 0,001$). Управленческие практики, помимо влияния на собственный компонент, демонстрируют статистически значимые перекрестные эффекты, формируя институциональные предпосылки для повышения социальной результативности. Отрицательная связь между экологическими КСО-практиками и экологическим компонентом ESG, обусловленная принятой схемой нормирования нагрузочных показателей, трактуется как свидетельство снижения ресурсоемкости производства по мере наращивания экологических программ. Вместе с тем возможность декаплинга, по мнению автора, не может быть полностью исключена и требует дальнейшего анализа на более детализированных данных [7].

Гипотеза H2 о наличии оптимального временного лага между реализацией КСО-инициатив и их отражением в ESG-показателях также нашла эмпирическое обоснование. Обнаруженная закономерность, описываемая логикой «возрастание – пик – затухание». Выявлено, что двухлетний временной интервал является наиболее эффективным для трансформации социально ответственных инвестиций в измеримые улучшения. Полученный вывод указывает на ограниченность годовых циклов оценки эффективности КСО и обосновывает целесообразность перехода к среднесрочному (двух-трехлетнему) горизонту пла-

нирования. Затухание эффекта при трехлетнем лаге акцентирует на необходимость непрерывного обновления и поддержания КСО-программ для сохранения достигнутых позиций.

Наиболее значимый результат связан с проверкой гипотезы H3 о медиационной роли институциональных факторов и ценностных ориентаций менеджмента. Применение структурного моделирования позволило установить, что более 43% совокупного эффекта влияния КСО на ESG реализуется через указанные медиационные каналы. Доминирование регулятивного давления в институциональном канале (47,5%) отражает специфику дальневосточного контекста, где наблюдается высокая доля государственного участия в капитале корпораций и значимость принудительного изоморфизма в стимулировании устойчивого развития. Преобладание долгосрочной ориентации в ценностном канале (44,4%) подтверждает, что горизонт стратегического мышления менеджмента выступает критическим условием конвертации КСО-инвестиций в реальные ESG-улучшения. Полученные результаты, учитывая относительно небольшой объем выборки, следует рассматривать как предварительные, но теоретически значимые свидетельства, нуждающиеся в дальнейшей верификации на расширенных данных.

Разработанная на основе выявленных закономерностей прогностическая модель продемонстрировала устойчивую предсказательную способность. На валидационной выборке коэффициент детерминации составил 0,623 при средней абсолютной процентной ошибке 5,18%. Это подтверждает ее практическую применимость для задач среднесрочного планирования ESG-результативности. Анализ в разрезе отраслевых групп показал, что точность прогноза значимо выше для предприятий добывающего сектора. Более высокая степень стандартизации ключевых показателей под влиянием регуляторных требований в целом обосновывает представленный факт.

Проведенное исследование вносит вклад в развитие концепции корпоративной устойчивости, предлагая эмпирически обоснованную декомпозицию механизма трансформации КСО в ESG на временную и медиационную составляющие. Полученные результаты имеют как теоретическое, так и прикладное значение. Для менеджмента дальневосточных корпораций выводы исследования обосновывают необходимость смещения горизонта оценки КСО-инвестиций к двухлетнему циклу, учета отраслевой специфики, а также целенаправленного формирования как институциональной среды, так и ценностных ориентаций управленческих команд.

Исследование имеет ограничения. К ним отнесем потенциальное смещение выборки, обусловленное критерием наличия нефинансовой отчетности, невозможность полного устранения проблемы эндогенности в отсутствие надежных инструментальных переменных, а также предварительный характер результатов медиационного анализа в силу ограниченного объема выборки для структурного моделирования. Дальнейшие исследования могут быть направлены на расширение временного горизонта и географических рамок выборки, углубленный анализ отраслевой специфики выявленных механизмов.

Литература

1. Ткаченко, И. Н. Взаимовлияние корпоративной культуры и ESG-политики российских компаний / И. Н. Ткаченко, Е. Н. Тумилевич // Управленец. – 2025. – Т. 16, № 2. – С. 64–84. – DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-2-5. – EDN TJYUQH.
2. Freeman, R. E. Stakeholder theory: the state of the art / R. E. Freeman, J. S. Harrison, A. C. Wicks, B. L. Parmar, S. De Colle. – Cambridge : Cambridge University Press, 2010. – 343 p.
3. Hart, S. L. Invited editorial: a natural-resource-based view of the firm: fifteen years after / S. L. Hart, G. Dowell // Journal of Management. – 2011. – Vol. 37, no. 5. – P. 1464–1479.
4. Батаева, Б. С. Влияние раскрытия ESG-показателей на финансовые результаты российских публичных компаний / Б. С. Батаева, А. Д. Кокурина, Н. А. Карпов // Управленец. – 2021. – Т. 12, № 6. – С. 20–32. – DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-6-2. – EDN XMSDTL.

5. Khan, M. Corporate sustainability: first evidence on materiality / M. Khan, G. Serafeim, A. Yoon // *The Accounting Review*. – 2016. – Vol. 91, no. 6. – P. 1697–1724. – DOI: 10.2308/accr-51383.

6. Flammer, C. Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach / C. Flammer // *Management Science*. – 2015. – Vol. 61, no. 11. – P. 2549–2568. – DOI: 10.1287/mnsc.2014.2038.

7. Walker, K. The mirror effect: corporate social responsibility, corporate social irresponsibility and firm performance in coordinated market economies and liberal market economies / K. Walker, Z. Zhang, N. Ni // *British Journal of Management*. – 2019. – Vol. 30, no. 1. – P. 151–168. – DOI: 10.1111/1467-8551.12271.

8. Christensen, D. M. Why is corporate virtue in the eye of the beholder? The case of ESG ratings / D. M. Christensen, G. Serafeim, A. Sikochi // *The Accounting Review*. – 2022. – Vol. 97, no. 1. – P. 147–175. – DOI: 10.2308/TAR-2019-0506.

9. Имамвердиева, М. И. Экономическое содержание эффекта декаплинга как ключевого элемента устойчивого развития компаний / М. И. Имамвердиева, Н. Р. Хадасевич, Н. Ю. Кауфман // *Вестник Челябинского государственного университета*. – 2023. – № 11 (481). – С. 9–20. – DOI: 10.47475/1994-2796-2023-481-11-9-20. – EDN VZEFMO.

10. Marano, V. Unpacking the institutional complexity in adoption of CSR practices in multinational enterprises / V. Marano, T. Kostova // *Journal of Management Studies*. – 2016. – Vol. 53, no. 1. – P. 28–54.

11. Тумилевич, Е. Н. Институциональное оформление корпоративной социальной ответственности на предприятиях Дальнего Востока России // *Вестник Челябинского государственного университета*. – 2025. – № 12 (506). – С. 156–168. – DOI: 10.47475/1994-2796-2025-506-12-156-168. – EDN AQKGLA.

12. Scott, W. R. Institutions and organizations: ideas, interests, and identities / W. R. Scott. – 4th ed. – Thousand Oaks : Sage Publications, 2013. – 360 p.

13. Zhao, X. Revisiting the corporate social performance-financial performance link: a replication of Waddock and Graves / X. Zhao, A. J. Murrell // *Strategic Management Journal*. – 2016. – Vol. 37, no. 11. – P. 2378–2388. – DOI: 10.1002/smj.2579.

14. Анкудинов, А. Б. Эмпирический анализ взаимосвязи расходов на реализацию политики социальной ответственности и финансовой эффективности российских компаний / А. Б. Анкудинов, И. Р. Бадькова // *Управленец*. – 2020. – Т. 11, № 2. – С. 16–26. – DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-2. – EDN LFHGF0.

15. Ortiz-de-Mandojana, N. The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices / N. Ortiz-de-Mandojana, P. Bansal // *Strategic Management Journal*. – 2016. – Vol. 37, no. 8. – P. 1615–1631. – DOI: 10.1002/smj.2410.

16. Baldini, M. Role of country- and firm-level determinants in environmental, social, and governance disclosure / M. Baldini, L. Dal Maso, G. Liberatore, F. Mazzi, S. Terzani // *Journal of Business Ethics*. – 2018. – Vol. 150. – P. 79–98. – DOI: 10.1007/s10551-016-3139-1.

17. Krippendorff, K. Content analysis: an introduction to its methodology / K. Krippendorff. – 4th ed. – Thousand Oaks : Sage Publications, 2018. – 472 p.

18. Landis, J. R. The measurement of observer agreement for categorical data / J. R. Landis, G. G. Koch // *Biometrics*. – 1977. – Vol. 33, no. 1. – P. 159–174.

19. Cameron, A. C. A practitioner's guide to cluster-robust inference / A. C. Cameron, D. L. Miller // *Journal of Human Resources*. – 2015. – Vol. 50, no. 2. – P. 317–372. – DOI: 10.3368/jhr.50.2.317.

20. Sarstedt, M. «PLS-SEM: indeed a silver bullet» – retrospective observations and recent advances / M. Sarstedt, J. F. Hair Jr., C. M. Ringle // *Journal of Marketing Theory and Practice*. – 2023. – Vol. 31, no. 3. – P. 261–275. – DOI: 10.2753/MTP1069-6679190202.

Transformation of Corporate Social Responsibility into ESG Performance of Large Business (A Case Study of Far Eastern Companies)

Tumilevich E. N.

Pacific National University

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

This article examines the problem of the transformation of corporate social responsibility into measurable ESG indicators. Despite the abundance of research on the relationship between sustainable development and financial performance, the "black box" of this transformation remains unexplored. The purpose of this study is to identify and quantitatively assess the differentiated effects of various CSR practices (environmental, social, governance) on a company's ESG performance. Using panel data of 57 large corporations in the Far Eastern Federal District for 2018–2023, employing regression analysis and structural equation modeling, three key results were obtained. The author demonstrates that the effect of CSR is not synchronous; the maximum return on social investments occurs with a two-year lag and subsequently begins to diminish. The mediating role of managerial value orientations and institutional pressure is revealed, which mediate more than 43% of the total effect. The author proposes a predictive model that explains up to 62% of the variation in ESG indicators and is suitable for medium-term planning. The findings refine existing perceptions of the payback period for CSR investments and emphasize the importance of intangible assets and the regional context for the implementation of sustainable development strategies.

Keywords: ESG indicators, corporate social responsibility, ESG performance, sustainable development, institutional factors, value orientations.

References

1. Tkachenko, I. N. The Association Between Corporate Culture and ESG Performance: Insights from Russian Companies / I. N. Tkachenko, E. N. Tumilevich // *Upravlenets / The Manager*. – 2025. – Vol. 16, no. 2. – P. 64–84. – DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-2-5. – EDN TJYUQH. [In Russian]
2. Freeman, R. E. Stakeholder Theory: The State of the Art / R. E. Freeman, J. S. Harrison, A. C. Wicks, B. L. Parmar, S. De Colle. – Cambridge : Cambridge University Press, 2010. – 343 p.
3. Hart, S. L. Invited Editorial: A Natural-Resource-Based View of the Firm: Fifteen Years After / S. L. Hart, G. Dowell // *Journal of Management*. – 2011. – Vol. 37, no. 5. – P. 1464–1479.
4. Bataeva, B. S. The Impact of ESG Disclosure on the Financial Performance of Russian Public Companies / B. S. Bataeva, A. D. Kokurina, N. A. Karpov // *Upravlenets / The Manager*. – 2021. – Vol. 12, no. 6. – P. 20–32. – DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-6-2. – EDN XMSDTL. [In Russian]
5. Khan, M. Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality / M. Khan, G. Serafeim, A. Yoon // *The Accounting Review*. – 2016. – Vol. 91, no. 6. – P. 1697–1724. – DOI: 10.2308/accr-51383.
6. Flammer, C. Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach / C. Flammer // *Management Science*. – 2015. – Vol. 61, no. 11. – P. 2549–2568. – DOI: 10.1287/mnsc.2014.2038.
7. Walker, K. The Mirror Effect: Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility and Firm Performance in Coordinated Market Economies and Liberal Market Economies / K. Walker, Z. Zhang, N. Ni // *British Journal of Management*. – 2019. – Vol. 30, no. 1. – P. 151–168. – DOI: 10.1111/1467-8551.12271.
8. Christensen, D. M. Why Is Corporate Virtue in the Eye of the Beholder? The Case of ESG Ratings / D. M. Christensen, G. Serafeim, A. Sikochi // *The Accounting Review*. – 2022. – Vol. 97, no. 1. – P. 147–175. – DOI: 10.2308/TAR-2019-0506.
9. Imamverdieva, M. I. Ekonomicheskoe soderzhanie efekta dekalinga kak kluchevogo elementa ustoychivogo razvitiya kompaniy [The Economic Content of the Decoupling Effect as a Key Element of Sustainable Development of Companies] / M. I. Imamverdieva, N. R. Khadasevich, N. Yu. Kaufman // *Bulletin of Chelyabinsk State University*. – 2023. – No. 11 (481). – P. 9–20. – DOI: 10.47475/1994-2796-2023-481-11-9-20. – EDN VZEFMO. [In Russian]
10. Marano, V. Unpacking the Institutional Complexity in Adoption of CSR Practices in Multinational Enterprises / V. Marano, T. Kostova // *Journal of Management Studies*. – 2016. – Vol. 53, no. 1. – P. 28–54.
11. Tumilevich, E. N. Institutional'noe oformlenie korporativnoy sotsial'noy otvetstvennosti na predpriyatiyakh Dal'nego Vostoka Rossii [Institutionalization of Corporate Social Responsibility at Enterprises of the Russian Far East] // *Bulletin of Chelyabinsk State University*. – 2025. – No. 12 (506). – P. 156–168. – DOI: 10.47475/1994-2796-2025-506-12-156-168. – EDN AQKGLA. [In Russian]
12. Scott, W. R. Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities / W. R. Scott. – 4th ed. – Thousand Oaks : Sage Publications, 2013. – 360 p.
13. Zhao, X. Revisiting the Corporate Social Performance-Financial Performance Link: A Replication of Waddock and Graves / X. Zhao, A. J. Murrell // *Strategic Management Journal*. – 2016. – Vol. 37, no. 11. – P. 2378–2388. – DOI: 10.1002/smj.2579.
14. Ankudinov, A. B. Empiricheskiy analiz vzaimosvyazi rashodov na realizatsiyu politiki sotsial'noy otvetstvennosti i finansovoy effektivnosti rossiyskikh kompaniy [An Empirical Analysis of the Relationship Between Social Responsibility Expenditures and Financial Performance of Russian Companies] / A. B. Ankudinov, I. R. Badykova // *Upravlenets / The Manager*. – 2020. – Vol. 11, no. 2. – P. 16–26. – DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-2-2. – EDN LFHGF0. [In Russian]
15. Ortiz-de-Mandojana, N. The Long-Term Benefits of Organizational Resilience Through Sustainable Business Practices / N. Ortiz-de-Mandojana, P. Bansal // *Strategic Management Journal*. – 2016. – Vol. 37, no. 8. – P. 1615–1631. – DOI: 10.1002/smj.2410.
16. Baldini, M. Role of Country- and Firm-Level Determinants in Environmental, Social, and Governance Disclosure / M. Baldini, L. Dal Maso, G. Liberatore, F. Mazzi, S. Terzani // *Journal of Business Ethics*. – 2018. – Vol. 150. – P. 79–98. – DOI: 10.1007/s10551-016-3139-1.

Механизмы обеспечения доверия к системам искусственного интеллекта в корпоративном управлении: верификация, валидация и контроль моделей

Цветков Кирилл Вячеславович

аспирант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС),
ph.kirillsvetkov@yandex.ru

В статье рассматривается доверие к системам искусственного интеллекта в корпоративном управлении как условие деловой приемлемости цифровых решений и предмет целенаправленного формирования в рамках деятельности современных компаний. Результаты: а) уточнено понятие доверия к системам искусственного интеллекта в корпоративном управлении; б) определены основные факторы формирования доверия; в) выявлены ключевые проблемы использования систем искусственного интеллекта; г) обосновано разграничение верификации, валидации и контроля моделей машинного обучения; д) сформирована совокупность механизмов обеспечения доверия к системам искусственного интеллекта; е) предложена модель обеспечения доверия на основе согласованного применения верификации, валидации и контроля моделей. Вывод: доверие к системам искусственного интеллекта в корпоративном управлении определяется согласованностью данных, моделей, организационного порядка их применения и распределения ответственности в компании.

Ключевые слова: системы искусственного интеллекта, корпоративное управление, доверие к искусственному интеллекту, верификация моделей, валидация моделей, контроль моделей, машинное обучение, корпоративные решения

Введение

Вопрос доверия к системам искусственного интеллекта (далее — ИИ) в корпоративном управлении в настоящее время стоит достаточно остро [1-4]. Масштаб включения ИИ в процедуры анализа данных, подготовки решений, кадрового отбора и оценки рисков расширил круг ситуаций, в которых выводы моделей машинного обучения (далее — МО) влияют на интересы собственников, менеджмента, работников и иных участников корпоративных отношений [5-6]. Следует отметить, что высокая техническая продуктивность модели сама по себе не снимает сомнений управленческого характера, когда участник корпоративного процесса не видит оснований вывода, не понимает границ допустимого применения системы и не может соотнести рекомендацию ИИ с распределением ответственности внутри компании [4], [7]. Однако при этом вопрос доверия не сводится к индивидуальной оценке удобства применения ИИ. На уровне корпоративного управления он связан с проверяемостью данных, объяснимостью выводов, добросовестностью обработки информации, отсутствием систематического смещения и сохранением человеческого контроля на этапах, затрагивающих значимые корпоративные решения [8-9]. Необходимо отметить, что нарушение хотя бы одного из этих условий меняет отношение к системе ИИ, усиливает сомнение в её рекомендациях и снижает готовность участников корпоративного процесса включать ИИ в практику принятия решений [10-11]. Учитывая, что «современные исследования подчеркивают возрастающую роль инноваций в обеспечении устойчивого экономического роста» [12, с. 214], интерес к механизмам обеспечения доверия к ИИ в корпоративном управлении закономерно смещается от общего обсуждения этики к предметному разбору процедур верификации, валидации и контроля моделей [3], [6]. Научное обращение к данным процедурам позволяет оценить качество данных, корректность работы МО, объяснимость выводов и распределение ответственности между участниками корпоративного процесса, что безусловно имеет теоретическую значимость и практическую ценность [4], [8].

Результаты и обсуждение

Расширение практики ИИ в корпоративном управлении сложилось не одномоментно. Изначально цифровые инструменты занимали вспомогательное место в обработке корпоративных данных, оценке типовых рисков и автоматизации повторяющихся процедур, однако дальнейшее развитие МО изменило сам характер и смысл участия вычислительных систем в деловой среде [13]. Постепенно предметом обсуждения стала допустимость включения ИИ в подготовку управленческого решения, работу совета директоров, кадровые процедуры и оценку событий, значимых для компании и её участников [14]. Следует отметить, что наряду с расширением сферы применения ИИ изменилось и содержание корпоративной дискуссии, в рамках которой на первый план вышли подотчётность, прозрачность и пределы доверия к рекомендациям модели МО [5].

Изначально доверие к цифровым системам связывалось главным образом с точностью, скоростью обработки данных и полезностью автоматизированного вывода, однако более поздний этап развития ИИ показал недостаточность подобного понимания [15]. Для корпоративного управления существенное значение приобрели вопросы справедливости, объяснимости, предсказуемости поведения модели и соотнесения заключений ИИ с полномочиями конкретных лиц, принимающих решения [9]. В то же время восприятие ИИ как условно самостоятельного субъекта процесса управления усилило интерес к природе доверия, оценке допустимой степени автономии системы и

рисуку ошибочного принятия рекомендаций ИИ как нейтральных и объективных [7]. Поэтому современное обсуждение доверия к ИИ в корпоративном управлении всё чаще связывается с процедурной стороной работы различных моделей МО [4]. В этом смысле значение имеют проверка данных, верификация алгоритмического вывода, валидация модели на релевантном материале, последующее наблюдение за качеством её работы и оценка отклонений, способных исказить содержание управленческого решения [3]. В этой области формируется основание для комплексного рассмотрения доверия к системам ИИ в корпоративном управлении, когда предмет анализа смещается от общего утверждения о полезности цифровых средств к разбору факторов, проблем и процедур, определяющих допустимость их делового применения [8].

Однако прежде целесообразно выделить *тенденции применения ИИ в корпоративном управлении* (табл. 1). В настоящее время в корпоративном управлении применение ИИ уже не ограничивается вспомогательной аналитикой. Более заметное место занимают инструменты, участвующие в оценке асимметрии информации, подготовке решений органов управления, мониторинге корпоративных рисков и обработке значимых для компании массивов данных [16]. Следует отметить, что в научной литературе последних лет указанное движение просматривается достаточно отчётливо, чему соответствует рост публикационной активности по теме ИИ и МО в корпоративном управлении, особенно в связи с вопросами совета директоров, ESG, вознаграждения руководства и устойчивого развития компании [17]. В то же время расширение участия ИИ в корпоративной деятельности меняет сам предмет обсуждения, смещая его от автоматизации отдельных операций к вопросу о месте цифровых систем в механизме корпоративных решений [18].

Таблица 1
Тенденции применения ИИ в корпоративном управлении

Тенденция	Краткая характеристика
Аналитика корпоративных решений	Усиление роли ИИ и МО в обработке корпоративных данных, в оценке рисков, в прогнозных расчётах, в подготовке управленческих материалов
Расширение предметной области применения	Кадровые процедуры, комплаенс, аудит, ESG-повестка, информационная безопасность, работа совета директоров
Смещение от автоматизации к участию в решении	Переход от вспомогательных цифровых операций к участию ИИ в содержательной подготовке значимых корпоративных решений
Рост значения доверия	Связь делового принятия ИИ с объяснимостью вывода, проверяемостью данных, предсказуемостью работы модели МО
Усиление требований подотчётности	Закрепление ответственности за моделями ИИ, качество данных, пределы допустимого применения
Интеграция этических критериев	Значение справедливости, недопущения смещения, защиты прав работников, инвесторов и иных участников корпоративных отношений
Институционализация процедур проверки	Верификация, валидация, мониторинг качества модели МО, внутренний аудит цифровых решений
Сближение ИИ и корпоративного права	Возрастание значения правовой допустимости, защиты данных, правового статуса цифровых рекомендаций
Связь с ESG и ответственностью	Включение ИИ в проблематику устойчивого развития и прозрачности бизнеса
Рост значения человеческого участия	Сохранение управленческого суждения и контрольного участия человека на стадиях значимого корпоративного решения

Источник: авторская разработка

Другая заметная тенденция связана со смещением интереса от одной только хозяйственной эффективности к более широкому кругу вопросов, затрагивающих прозрачность, подотчётность, социальную ответственность бизнеса и допустимость использования ИИ в отношениях со стейкхолдерами [19]. Для современного корпоративного управления существенное значение имеет уже не сама по себе способность модели МО ускорять обработку данных, а её совместимость с требованиями добросовестного делового поведения, с задачами кибербезопасности, с кадровой политикой компании и с целями ESG [20]. В связи с этим ИИ всё чаще рассматривается как часть более широкой системы корпоративного управления, в которой

цифровой инструмент подлежит оценке по деловым, этическим и правовым критериям [14]. Ещё одна тенденция состоит в усилении значения доверия как самостоятельного условия делового применения ИИ. Так, корпоративная практика показывает, что полезность цифровой системы не гарантирует её принятия участниками управленческого процесса, если ожидания пользователей, руководителей, работников и иных групп не совпадают с реальными возможностями модели МО [21]. Тем не менее вопрос доверия выходит за рамки внутрифирменной коммуникации и затрагивает более широкий круг ожиданий, связанных с публичной легитимностью цифровых решений и оценкой того, насколько использование ИИ в управлении соответствует представлениям о справедливости и надлежащем управлении [22].

Совокупность этих и иных сдвигов подводит к выводу о том, что дальнейший разбор тенденций применения ИИ в корпоративном управлении целесообразно вести в связке с факторами доверия, кругом проблем его обеспечения и процедурами проверки моделей МО [4].

Понятие доверия к системам ИИ. Применительно к системам ИИ доверие как таковое «фактически означает доверие к сообществу, обеспечивающему разработку, создание и поддержание системы ИИ в процессе эксплуатации, включая компании-разработчики и поставщики систем, государственные регуляторы и иные организации (экосистемы ИИ)» [2]. Следует отметить, что для корпоративного управления данная интерпретация имеет принципиальное значение, поскольку менеджер сталкивается с целой совокупностью данных, правил применения, процедур проверки и распределения ответственности внутри компании [4]. При этом принятие рекомендации модели МО определяется ещё и совпадением ожиданий пользователя с реальными возможностями системы ИИ, её назначением и пределами допустимого делового применения [21].

Для участников корпоративного управления доверие к системам ИИ означает готовность признать вывод модели допустимым основанием профессионального суждения в ситуации, когда полный внутренний ход вычисления, качество обучающего массива и вероятные источники смещения не даны в непосредственном наблюдении [15]. Сама готовность возникает из убеждённости в его компетентности, предсказуемости работы, приемлемости процедур МО и сохранении справедливости решения по отношению к лицам, интересы которых затронуты корпоративным локальным актом [9]. В то же время восприятие ИИ как условно самостоятельного субъекта процесса усиливает значение вопроса о том, кому именно адресовано доверие — самой системе, её создателям или организации, включившей модель в практику управления [7].

При этом в корпоративном управлении доверие к системам ИИ имеет многоаспектный характер. Речь идёт о сопоставлении технической исправности модели МО, добросовестности работы с данными, профессиональной ответственности должностных лиц и организационных процедур, подтверждающих пригодность ИИ-системы для решения конкретной деловой задачи [19]. Необходимо отметить, что при таком понимании доверие к ИИ имеет процедурное содержание, связанное с верификацией, валидацией, последующим наблюдением за качеством модели и оценкой её влияния на практику корпоративного решения [8].

В частности, в рамках глобального исследования KPMG и Квинслендского университета были исследованы эмоции, связанные с ИИ (рис. 1).

Представленные данные отражают неоднозначный характер восприятия ИИ со стороны пользователей — при доминировании позитивных эмоций, выраженных в оптимизме, воодушевлении и спокойствии, значительная доля респондентов также показывает тревогу и страх, что формирует амбивалентное отношение к ИИ-системам. Данная структура восприятия ИИ указывает на связь эмоциональной оценки с уровнем доверия, в рамках которой позитивные ожидания усиливают готов-

ность опираться на выводы ИИ, тогда как негативные переживания снижают степень принятия цифровых рекомендаций и повышают осторожность в их использовании. Тем самым понятие доверия к системам ИИ обуславливает необходимость рассмотрения факторов, усиливающих готовность к принятию результата работы ИИ, или, напротив, формируют сомнение в его адекватности [11].

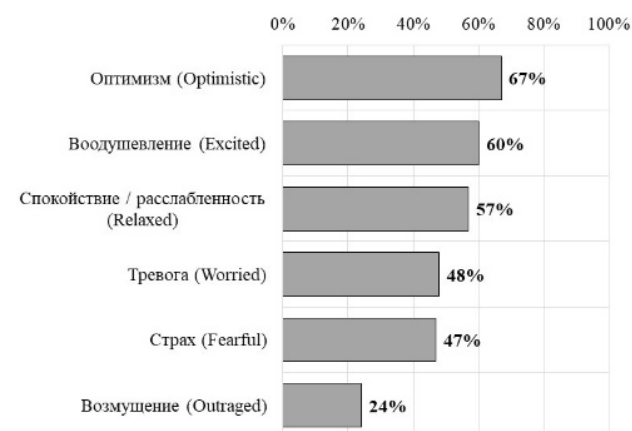


Рисунок 1 — Эмоции, связанные с ИИ, согласно глобальному исследованию
Источник: исследование KPMG и Квинслендского университета [10, p. 19]

Основные факторы, влияющие на доверие к системам ИИ в корпоративном управлении. К числу основных факторов, определяющих доверие к системам ИИ в корпоративном управлении, прежде всего относится восприятие их компетентности. Для менеджеров значима уверенность в том, что ИИ-система будет регулярно выдавать точный, повторяемый и профессионально пригодный вывод в сопоставимых деловых ситуациях [15]. Следует отметить, что доверие заметно возрастает при совпадении заявленных возможностей ИИ с фактическим качеством его работы, тогда как нестабильность результата, непредсказуемость вывода и расхождение между обещанным и реальным эффектом быстро подрывают готовность полагаться на ИИ [10]. В корпоративной среде важен и организационный ракурс вопроса, так как сотрудники и руководители оценивают ИИ в связи с повседневной деловой практикой, изменением привычного порядка действий и с тем, насколько новый инструмент в принципе вписывается в рабочий процесс компании [11]. Не меньшее значение имеет и представление о справедливости и объяснимости вывода ИИ-системы. Так, в корпоративном управлении доверие заметно снижается, когда рекомендация той или иной ИИ-модели воспринимается как непрозрачная, когда основания вывода трудно истолковать в профессиональных категориях или когда возникает подозрение на смещение, затрагивающее работников, кандидатов, инвесторов или иные группы участников корпоративных отношений [9]. При этом сама объяснимость ИИ-моделей имеет ценность в качестве условия деловой верифицируемости управленческого суждения или решения, поскольку участнику корпоративного процесса необходимо понимать, на каком основании ИИ пришёл к определённом выводу [3]. Существенное место занимает и согласование ожиданий пользователя с действительными возможностями системы, что обосновано тем, что завышенные представления о точности, автономности и универсальности ИИ обычно сменяются разочарованием и утратой доверия уже на ранней стадии его применения [21]. Доверие к системам ИИ в корпоративном управлении определяется также качеством организационной среды, в пределах которой они применяются. Значимыми факторами здесь выступают порядок работы с данными, ясность полномочий, распределение ответственности, наличие внутренних правил использования ИИ и понятный для

всех сотрудников компании порядок рассмотрения спорных ситуаций [4]. Важно отметить, что в рамках корпоративного управления доверие к ИИ связано и с правовой доступностью его участия в подготовке решений, понятным статусом рекомендаций ИИ и возможностью соотнести выводы ИИ с обязанностями конкретных должностных лиц [14]. Поэтому можно утверждать, что доверие формируется на пересечении свойств самой системы, характеристик данных и качества корпоративного управления, в пределах которого ИИ включён в профессиональную деятельность компании [19]. В целом рассмотренные факторы можно обобщить ниже (табл. 2).

Однако на практике действие названных факторов нередко осложняется рядом проблем, снижающих доверие к системам ИИ в корпоративном управлении.

Ключевые проблемы обеспечения доверия к системам ИИ в корпоративном управлении. Первая проблема связана с ограниченной понятностью вывода систем ИИ для участников корпоративного управления. Машинный расчёт нередко воспринимается как итог сложной внутренней процедуры МО, смысл которой трудно перевести в язык делового суждения, совета директоров, кадровой комиссии или службы внутреннего контроля [3]. Следует отметить, что для принятия корпоративного решения важна возможность соотнести вывод системы с содержанием обсуждаемого вопроса, доступными данными и предметом ответственности должностного лица [14]. Так, когда основание рекомендации остаётся неясным, доверие к ИИ снижается уже на стадии обсуждения, ещё до практического использования вывода в корпоративном акте [4].

Вторая проблема — источник данных, на которых выстраивается обучение самой МО-модели и её последующая работа. Неполнота массива, смещённость исходных наблюдений, неравномерность представления различных групп и наличие скрытых дефектов в данных формируют риск искажённого вывода, затрагивающего работников, кандидатов на вакантные должности, инвесторов или иные заинтересованные стороны [9]. В области корпоративного управления данная проблема является особенно чувствительной, поскольку ошибка в данных способна принять вид нейтрального ИИ-решения, хотя по существу речь идёт о переносе дефекта исходного массива в практику делового выбора [8]. Тем не менее внешняя объективность вывода ИИ нередко маскирует данное обстоятельство, что усиливает сомнение в справедливости решения [19].

Таблица 2
Основные факторы, влияющие на доверие к системам ИИ в корпоративном управлении

Фактор	Краткая характеристика
Точность вывода ИИ	Соответствие результата деловой задаче, повторяемость, предсказуемость ИИ
Объяснимость вывода ИИ	Понимание основания рекомендации, интерпретируемость результата ИИ
Справедливость решения ИИ	Отсутствие систематического смещения, равная применимость к различным группам
Качество данных	Полнота, достоверность, релевантность обучающего и рабочего массива данных
Проверяемость ИИ-модели	Доступность процедур верификации, валидации, внутренней оценки
Прозрачность применения	Ясность назначения системы, пределов использования, статуса рекомендации
Распределение ответственности	Определённость полномочий должностных лиц при использовании ИИ
Сохранение участия человека	Наличие профессионального суждения на стадиях значимого корпоративного решения
Правовая доступность	Соответствие корпоративным правилам, нормам защиты данных, деловой практике
Организационная готовность	Включённость ИИ в рабочий процесс, понятность процедур, принятие участниками компании

Источник: авторская разработка

Третья проблема определяется расхождением между ожиданиями пользователей и реальными возможностями ИИ-систем. В корпоративной среде нередко складывается завышенное представление о точности, универсальности и самостоя-

тельности ИИ-инструментов, вследствие чего их начинают воспринимать как источник готового решения, тогда как он выступает лишь функционально ограниченным элементом управления [21]. Другая крайность связана с недоверием к любой рекомендации ИИ-модели уже в силу её машинного происхождения, даже когда система показывает устойчивый и профессионально значимый результат [13]. Следует подчеркнуть, что обе эти крайности затрудняют разработку взвешенного отношения к ИИ: в одном случае возрастает риск некритичного согласия с выводом, в другом — ИИ-инструмент попросту может утратить деловую ценность независимо от его фактического качества [15].

Четвёртая проблема относится к распределению ответственности за использование ИИ в корпоративном управлении. Действительно, выводы ИИ сами по себе не устраняют вопрос о том, кто именно отвечает за выбор модели, оценку её пригодности, корректность входных данных и включение рекомендации в управленческий акт [6].

В корпоративной практике неясность статуса ИИ-рекомендаций нередко становится причиной сомнений, поскольку должностное лицо сохраняет обязанность профессионального суждения, хотя основание решения частично выносится во внешнюю вычислительную среду [18]. Стоит отметить, что для повышения доверия к ИИ-системам важна определённость полномочий и правового положения всех участников процесса, так как в противном случае любой спор о последствиях ИИ-решения быстро превращается в спор о субъекте ответственности [14].

Пятая проблема имеет организационный характер и связана с включением ИИ в повседневную деятельность компаний. Так, работники и руководители обычно оценивают ИИ-инструмент в связи с изменением сложившегося порядка действий, перераспределением профессиональных ролей и риском утраты привычных критериев деловой оценки [11]. В подобных условиях недоверие усиливается тогда, когда: система ИИ интегрируется в корпоративную работу фрагментарно; правила её использования неочевидны; деловая ценность вывода ИИ не подтверждается понятной процедурой внутреннего обсуждения [16]. В то же время для сотрудников существенным является вопрос о том, усиливает ли ИИ качество их работы или смещает центр принятия решения в сторону непрозрачной вычислительной процедуры [7].

Наконец, шестая проблема затрагивает защиту данных, информационную безопасность и общую надёжность цифровой среды, в рамках которой действует ИИ. Корпоративное управление связано с большими массивами конфиденциальной информации, доступом к кадровым, финансовым и стратегическим сведениям, вследствие чего любая слабость в обработке, хранении или передаче данных подрывает доверие к системе целиком [8]. Также сложность создаёт связь цифрового риска с более широкими вопросами деловой репутации, социальной ответственности бизнеса и публичной оценки добросовестности корпоративного управления [20]. Как следствие, обеспечение доверия к системам ИИ упирается в совокупность проблем, затрагивающих данные, интерпретацию вывода, ожидания пользователей, распределение ответственности и организационную среду корпоративного решения [22].

В целом, анализ научной литературы позволяет таким образом выделить шесть проблем (табл. 3).

Тем не менее, учитывая потенциал расширения ИИ в корпоративном управлении (несмотря на спекулятивные сообщения о «пузыре ИИ»), целесообразно выделить *механизмы обеспечения доверия к системам ИИ в корпоративном управлении*.

Данные механизмы направлены в целом предлагается направить на решение ранее обозначенных проблем, а именно: ограниченная понятность вывода ИИ; дефекты данных; разрыв ожиданий и реальных возможностей; неясность распределения ответственности; организационные затруднения внедрения; риск данных и цифровой среды (табл. 4).

Таблица 3

Ключевые проблемы обеспечения доверия к системам ИИ в корпоративном управлении

Проблема	Суть проблемы	Проявление
Ограниченная понятность вывода ИИ	Трудность профессионального истолкования ИИ-рекомендаций	Сомнение в обоснованности управленческого решения
Дефекты данных	Неполнота, смещение, неоднородность массива	Риск искажённого вывода и несправедливой оценки
Разрыв ожиданий и реальных возможностей	Завышенная оценка автономности ИИ или исходное недоверие к машинному выводу	Ошибочное принятие ИИ-рекомендации или отказ от её использования
Неясность распределения ответственности	Неопределённость полномочий и статуса цифровой рекомендации	Спорность субъекта ответственности за итоговое решение
Организационные затруднения	Несоответствие процедур, ролей и порядка применения	Слабая включённость ИИ
Риск данных и цифровой среды	Угроза конфиденциальности, информационной безопасности и надёжности работы системы	Снижение доверия к цифровому инструменту в целом

Источник: авторская разработка

Ограниченная понятность вывода систем ИИ предполагает, прежде всего, введение *механизма интерпретации результата в категориях корпоративного решения*. Речь здесь идёт о переводе вывода ИИ в форму, применимую для рассмотрения советом директоров, ответственными комиссиями, службой внутреннего контроля или иным органом компании и такую, когда смысл ИИ-рекомендации выражен в профессионально читаемых основаниях, допущениях и пределах применимости МО-модели [3].

Таблица 4

Ключевые механизмы обеспечения доверия к системам ИИ в корпоративном управлении

Механизм	Содержание
Интерпретация вывода ИИ	Представление рекомендации ИИ в профессионально читаемой форме
Документирование вывода ИИ	Описание данных, версии модели МО, параметров расчёта, пределов применения
Предварительная оценка данных	Оценка полноты, релевантности, сопоставимости, качества массива
Периодическая оценка данных	Повторная проверка массива в ходе эксплуатации ИИ-систем
Соотнесение функции и пределов применения ИИ	Определение деловой задачи, статуса вывода, круга ограничений модели МО
Оптимизация доверия пользователей	Соотнесение отношения к ИИ с фактическим качеством работы системы
Закрепление ролей участников	Определённость полномочий при выборе, допуске и использовании модели МО
Разграничение ИИ-рекомендации и ИИ-решения	Отделение машинного вывода от итогового корпоративного суждения
Согласование ИИ-системы с корпоративными процедурами	Включение ИИ в действующий порядок рассмотрения и оценки материалов
Организационное освоение ИИ	Понимание функций, ограничений и порядка использования системы ИИ
Защита данных	Обеспечение конфиденциальности, целостности и пригодности информации
Наблюдение за качеством работы ИИ	Отслеживание изменения данных, рисков и качества вывода модели МО

Источник: авторская разработка

Важно отметить, что доверие к ИИ произрастает от возможности связать вывод ИИ с содержанием конкретной деловой задачи, параметрами входных данных и предметом обсуждаемого корпоративного решения [15]. С механизмом интерпретации результата в категориях корпоративного решения связан *механизм документирования оснований ИИ-рекомендаций*. В рамках корпоративного управления большое значение имеет наличие материалов, позволяющих установить, какие данные использованы, какой вариант МО-модели применён, по каким правилам сформированы итоговые выводы и в какой части они подлежат профессиональной оценке со стороны должностного лица [8]. Наличие документации включает в себя интеграцию ИИ в корпоративную работу, открытую для внутреннего обсуждения и последующей проверки [14].

Проблема дефектов данных предполагает введение *механизма предварительной оценки массива данных*, используемого

для обучения и функционирования МО-модели. Корпоративная практика нуждается в правилах, по которым устанавливаются полнота данных, их релевантность деловой задаче, достаточность представления различных групп и отсутствие явных «перекосов», способных исказить итоговые выводы ИИИ-модели [8]. В противном случае доверие к системе ИИИ опирается на внешне нейтральную форму расчёта, хотя, безусловно, источник искажения может находиться ещё на стадии формирования исходного массива [9]. Продолжением данного механизма выступает *механизм периодической проверки данных в ходе эксплуатации системы ИИИ*. Корпоративное решение обычно связано с изменчивой деловой средой, обновлением кадровой, финансовой и операционной информации, вследствие чего массив данных, признанный применимым в один период, позднее может утратить достаточное для корректной работы МО-модели качество [11]. Необходимо отметить, что регулярная оценка данных поддерживает доверие к ИИИ подтверждением того, что выводы ИИИ-системы связаны с актуальным состоянием корпоративной деятельности [19].

Разрыв ожиданий и реальных возможностей ИИИ-систем предполагает введение *механизма соотнесения деловой функции МО-модели с фактическими пределами её применения*. В корпоративном управлении полезен порядок, в рамках которого заранее определяется, какую задачу решает ИИИ, какой тип вывода он формирует, какие риски не охватывает и в какой части выводы ИИИ нуждаются в «человеческой» профессиональной оценке [21], что снижает риск завышенного доверия к ИИИ-инструментам и снимает иллюзию его универсальности [7]. Здесь также важен *механизм оптимизации доверия пользователей*. В корпоративной среде доверие к ИИИ должно соотноситься с реальным качеством модели МО, устойчивостью её работы и ценностью вывода для конкретной бизнес-операции, будь то кадровая оценка, анализ рисков или, например, подготовка материалов для органов управления [13]. Оптимизация доверия препятствует двум крайностям, некритичному согласию с ИИИ-рекомендацией и исходному отказу от неё по мотиву одного только машинного происхождения вывода [10].

Неясность распределения ответственности предполагает введение *механизма строгого закрепления ролей участников корпоративного процесса*. Для доверия к системам ИИИ важна ясность в вопросе о том, кто отвечает за выбор модели МО, допуск системы к деловому применению, оценку пригодности данных, рассмотрение рекомендации и включение вывода ИИИ в корпоративный нормативный акт [6]. Следует подчеркнуть, что отсутствие определённости ослабляет доверие даже при высоком качестве работы ИИИ, так как предмет сомнения переносится в область правового и должностного статуса участников решения [14]. Ещё одним механизмом по данной проблеме выступает *разграничение статуса ИИИ-рекомендации и статуса итогового корпоративного суждения*. Для современных компаний значимым является различие между выводом ИИИ как информационным основанием обсуждения и решением должностного лица как юридически и организационно значимым актом [18]. В условиях разграничения статуса ИИИ-рекомендации и итогового корпоративного суждения значение профессионального суждения в корпоративном управлении сохраняется; в то же время применение МО-модели соотносится с обязанностями лиц, принимающих решения [4].

Организационные затруднения внедрения ИИИ предполагают введение *механизма согласования ИИИ-инструмента с действующим порядком корпоративной работы*. Для доверия важна интеграция ИИИ-системы в существующие процедуры компании, порядок рассмотрения материалов, практику внутреннего контроля и круг полномочий работников и руководителей [16]. Когда ИИИ встраивается в деловую деятельность как понятный элемент общей процедуры, отношение к нему становится более устойчивым и профессионально осмысленным [17]. С данным направлением связан *механизм организационного освоения систем ИИИ участниками корпоративного процесса*.

Здесь речь идёт о разработке у работников и руководителей общего понимания функций модели МО, её сильных сторон, типовых ограничений и порядка использования в конкретных деловых ситуациях [11]. Такого рода освоение ИИИ-систем участниками корпоративного процесса укрепляет доверие за счёт включения цифрового инструмента в повседневную практику обсуждения, оценки и принятия корпоративных решений [20].

Риск данных и цифровой среды предполагает введение *механизма защиты информации, используемой ИИИ-системой*. В корпоративном управлении значимой является уверенность в том, что кадровые, финансовые, стратегические и иные сведения сохраняют конфиденциальность, целостность и применимость для делового применения на всех стадиях работы МО-модели [8]. Важно подчеркнуть, что нарушение данного условия быстро подрывает доверие к самой допустимости использования ИИИ в корпоративной деятельности [22]. Ещё одним механизмом выступает *постоянный мониторинг состояния цифровой среды, в рамках которой функционирует ИИИ-система*. Для современных компаний важно поддержание надёжности МО-модели к работе в ходе эксплуатации с учётом изменения данных, появления новых рисков, внешнего давления на информационную среду и возможного снижения качества выводов ИИИ [3]. Таким образом, доверие к системам ИИИ в корпоративном управлении формируется на основе совокупности организационных, правовых и технических механизмов, соотносимых с ранее выделенными проблемами и подводящих к дальнейшему рассмотрению верификации, валидации и контроля моделей (табл. 5).

Таблица 5
Соотношение механизмов обеспечения доверия к системам ИИИ в корпоративном управлении и проблем использования ИИИ-систем

Проблема	Механизмы
Ограниченная понятность вывода ИИИ	Интерпретация вывода ИИИ
	Документирование вывода ИИИ
Дефекты данных	Предварительная оценка данных
	Периодическая оценка данных
Разрыв ожиданий и реальных возможностей	Соотнесение функции и пределов применения
	Оптимизация доверия пользователей
Неясность распределения ответственности	Закрепление ролей участников в корпоративном управлении
	Разграничение ИИИ-рекомендации и решения
Организационные затруднения внедрения	Согласование с корпоративными процедурами
	Организационное освоение
Риск данных и цифровой среды	Защита данных
	Наблюдение за качеством работы

Источник: авторская разработка

Дальнейшее рассмотрение вопроса доверия к системам ИИИ в корпоративном управлении целесообразно связать с верификацией, валидацией и контролем моделей МО.

Верификация моделей доверия к системам ИИИ в корпоративном управлении. Верификация моделей доверия к системам ИИИ в корпоративном управлении представляет собой процедуру проверки корректности построения модели МО, состава данных, формальных параметров её работы и соответствия заявленным правилам использования [8]. В рамках верификации речь идёт о подтверждении того, что ИИИ-система действительно функционирует в рамках заданной задачи, опирается на надлежащий массив сведений и выдаёт вывод, поддающийся профессиональной проверке со стороны участников корпоративного управления [3]. Следует отметить, что верификация обращена прежде всего к внутренней правильности ИИИ-инстру-

мента, согласованности его элементов и отсутствию явных дефектов, способных исказить содержание будущего корпоративного решения [4].

Первое направление верификации связано с проверкой данных, используемых для обучения модели МО и для её последующей работы. В корпоративном управлении значимы происхождение массива, полнота сведений, сопоставимость наблюдений, релевантность деловой задаче и отсутствие резких смещений, затрагивающих группы лиц, вовлечённых в кадровые, финансовые или управленческие процедуры [8]. При наличии дефекта уже на уровне исходного массива математическая корректность расчёта не выступает гарантией доверия к итоговому выводу, поскольку ИИ-рекомендация в данном случае воспроизводит ошибку исходной информационной базы [9].

Второе направление верификации относится к самой МО-модели и правилам её построения. Здесь важны проверка состава переменных, оценка корректности выбора признаков, сопоставление версии модели с поставленной деловой задачей и подтверждение того, что алгоритм не выходит за пределы заранее установленного назначения [3]. В отношении корпоративного управления особенно значимой является связь между устройством модели и предметом управленческого суждения, поскольку использование ИИ в отборе кадров, анализе рисков или подготовке материалов для органов управления предполагает разный состав данных, глубину интерпретации и степень допустимого машинного участия [14].

Третье направление верификации связано с проверкой объяснимости вывода в профессиональной среде компании. Корпоративное решение опирается на возможность истолковать содержание рекомендации в терминах деловой практики, распределения полномочий и предмета обсуждаемого вопроса [19]. Поэтому верификация включает в себя проверку документации, описания использованных данных, версии МО-модели, правил формирования результата и оснований, по которым вывод ИИ может быть принят к рассмотрению внутри компании [6]. Важно то, что наличие грамотной верификации укрепляет доверие к системе уже на стадии обсуждения, когда участник корпоративного процесса видит профессионально читаемое основание ИИ-рекомендации [4].

Таблица 6
Верификация моделей доверия к системам ИИ в корпоративном управлении

Элемент	Содержание	Значение для управления
Проверка данных	Происхождение массива данных, полнота сведений, релевантность, сопоставимость наблюдений	Достоверность информационной базы решения
Проверка структуры модели МО	Состав признаков, версия модели, корректность алгоритма МО	Соответствие ИИ деловой задаче
Проверка параметров работы	Правила расчёта, допущения, пределы применения, условия использования	Предсказуемость вывода ИИ
Проверка объяснимости вывода	Профессиональная читаемость основания ИИ-рекомендации, интерпретируемость результата	Понятность ИИ-рекомендации для участников корпоративного процесса
Проверка документации	Описание данных, МО-модели, правил формирования результата, статуса вывода ИИ	Проверяемость цифровой рекомендации
Проверка справедливости	Отсутствие систематического смещения, сопоставимость условий оценки	Приемлемость вывода с позиции деловой добросовестности
Проверка распределения ролей	Определённость полномочий участников применения ИИ	Ясность ответственности в корпоративном решении
Проверка допуска к применению	Формализованное включение модели МО в корпоративную деятельность	Деловая пригодность ИИ-системы

Источник: авторская разработка

Четвёртое направление верификации охватывает проверку справедливости алгоритмического вывода. В практике корпоративного управления значимо установить, не воспроизводит ли система ИИ систематическое смещение в отношении заинтересованных сторон [9]. Следует подчеркнуть, что вопрос

справедливости в пределах верификации имеет вполне практический характер; действительно, корпоративная процедура нуждается в подтверждении сопоставимости условий оценки, отсутствию эффекта дискриминации и приемлемости выводов ИИ с точки зрения деловой добросовестности [19]. На данной стадии доверие к ИИ связывается с проверкой корректности его применения как такового [15]. Наконец, ещё одно направление верификации относится к распределению ролей и порядку допуска МО-модели в корпоративную деятельность. Существенное значение имеет установление круга лиц, отвечающих за выбор ИИ-систем, подготовку данных, техническую проверку, рассмотрение цифровой рекомендации и за её использование в корпоративной нормативной практике [14]. Верификация в этом смысле подтверждает, что ИИ-система включена в деловую практику компании на формально определённых основаниях, в пределах ясных полномочий и сопоставлена с обязанностями должностных лиц [18]. Таким образом, верификация моделей доверия к системам ИИ в корпоративном управлении выступает исходным условием деловой применимости ИИ (табл. 6).

Валидация моделей доверия к системам ИИ в корпоративном управлении.

В рамках МО валидация представляет собой «процесс комплексной проверки данных различных типов по критериям корректности и полезности для конкретного применения: область применимости, надёжность, допустимые пределы отклонений, эффективность» [1, с. 8]. В корпоративном управлении такое понимание важно потому, что вопрос стоит уже в пригодности МО-модели для конкретной деловой задачи, круга участников корпоративных отношений и управленческой ситуации [8]. В общем и целом, на стадии валидации устанавливается, соответствует ли система ИИ реальному содержанию корпоративного решения, в пределах которого она используется [4].

Валидация предполагает сопоставление вывода ИИ с предметом корпоративного суждения. Для совета директоров, кадрового органа, службы внутреннего контроля или подразделения по управлению рисками важно установить, полезен ли вывод МО-модели для обсуждаемого вопроса, сохраняет ли он содержательную связь с деловой задачей, не выходит ли за рамки допустимой интерпретации и т.п. [14].

При несоответствии между итогом вычислений ИИ и реальной управленческой потребностью доверие к системе ИИ ослабевает даже в случае формально корректной работы алгоритма [5].

Отдельное значение имеет проверка области применимости модели МО. Действительно, корпоративная практика неоднородна, вследствие чего пригодность ИИ-системы для одной процедуры не означает её пригодности для иной процедуры, даже при внешнем сходстве данных и цифрового вывода [3]. Поэтому валидация должна подтверждать, что при использовании МО-модели сохраняется полезность в той части корпоративной деятельности, ради которой она введена в работу компании [16].

Также валидация затрагивает вопрос допустимых пределов отклонений. В корпоративном управлении важен профессионально приемлемый уровень расхождения между ИИ-рекомендацией и тем качеством вывода ИИ, которое нужно для конкретного решения [21]. Иными словами, ИИ-система может сохранять техническую работоспособность, однако её практическая ценность снижается в том случае, если уровень ошибки, нестабильность оценки или чувствительность к изменению входных данных выходят за границы деловой или этической приемлемости [15].

Важное место в структуре валидации занимает реакция пользователей и иных участников корпоративного процесса на выводы ИИ-систем. Доверие к ИИ в этом смысле связано как с расчётной характеристикой МО-модели, так и с тем, признают ли все заинтересованные стороны её вывод приемлемым для реальной деловой практики [10]. В данном отношении валидация

связывается с согласованием ожиданий, оценкой восприятия цифровой рекомендации и проверкой того, не возникает ли разрыв между заявленной полезностью ИИ-системы и её фактической ролью в корпоративном управлении [21].

Наконец, валидация моделей доверия к ИИ-системам в корпоративном управлении предполагает оценку их эффективности в течение их реального применения. Для современных компаний достаточно важным является подтверждение того, что МО-модель демонстрирует формально приемлемые показатели, сохраняет пригодность, поддерживает качество обсуждения, содействует обоснованности корпоративного решения и при этом не порождает сомнений у участников процесса [11]. В этом смысле валидация завершает переход от технической проверки к проверке практической ценности системы ИИ (табл. 7).

Контроль моделей доверия к системам ИИ в корпоративном управлении. Контроль моделей доверия к ИИ-системам в корпоративном управлении следует понимать как постоянное наблюдение за их работой после допуска в практику корпоративного управления, когда предмет оценки связан с сохранением качества выводов ИИ в ходе эксплуатации [8]. В корпоративном управлении на стадии контроля ИИ становится заметно, сохраняет ли ИИ-система профессиональную ценность в изменяющейся деловой среде, или её использование начинает порождать новые сомнения у совета директоров, работников, инвесторов и иных заинтересованных сторон [4].

Первый смысловой аспект контроля ИИ связан с отслеживанием изменения качества вывода ИИ во времени. ИИ-рекомендация может выглядеть убедительно в момент допуска модели МО к работе, однако позднее деловая среда, состав входных данных, характер задач и структура корпоративных событий меняются, что отражается на содержании результата повседневного использования ИИ [8].

Следует отметить, что для доверия к ИИ важным является подтверждение того, что выводы ИИ-системы повторяемы, полезны и профессионально приемлемы на протяжении всего периода использования [11].

Таблица 7
Валидация моделей доверия к системам ИИ в корпоративном управлении

Элемент	Содержание	Значение для управления
Область применимости	Соответствие МО-модели конкретной деловой задаче	Пригодность вывода ИИ для решений
Полезность вывода	Практическая ценность ИИ-рекомендации для обсуждаемого вопроса	Обоснованность использования МО-модели
Надёжность результата	Стабильность вывода в сопоставимых условиях	Доверие к повторяемости цифровой оценки
Допустимые пределы отклонений	Профессионально приемлемый уровень ошибки	Приемлемость вывода для деловой практики
Эффективность применения	Влияние МО-модели на качество обсуждения и решения	Подтверждение деловой ценности ИИ
Соответствие управленческой ситуации	Учет особенностей кадровой, финансовой, контрольной или иной процедуры	Корректность использования ИИ в конкретной корпоративной функции
Согласование ожиданий пользователей	Соответствие фактической роли ИИ представлениям участников процесса	Снижение риска разочарования и недоверия
Признание вывода ИИ участниками процесса	Профессиональная приемлемость ИИ-рекомендации	Готовность к использованию ИИ в корпоративной деятельности

Источник: авторская разработка

Ещё одна сторона контроля относится ко входным данным и условиям обращения с ними внутри компании. В рамках корпоративного управления опасность возникает как вследствие ошибок МО-модели, так и вследствие постепенного ухудшения качества данных, появления новых перекосов, утраты сопоставимости массивов и расширения доступа к сведениям, затрагивающим кадровую, финансовую или стратегическую информацию [3]. В таких условиях контроль охватывает порядок обновления данных, сохранность источников, круг лиц с доступом к массиву и оценку того, как меняется содержание выводов ИИ под влиянием латентных дефектов информационной базы [20].

Ещё один узел контроля связан с корпоративной процедурой рассмотрения ИИ-рекомендаций. Однако доверие к ИИ-системам не удерживается само по себе; ему соответствует регулярная проверка того, как выводы ИИ входят в обсуждение, кто оценивает его содержательную сторону, в какой момент возникает право на отклонение ИИ-рекомендации и каким образом юридически оформляется расхождение между итогом использования ИИ и профессиональным суждением должностного лица [14].

Контроль моделей доверия к ИИ затрагивает также жалобы, спорные случаи и иные сигналы, указывающие на утрату доверия к ИИ-инструментам. Для современных компаний значимой является реакция тех лиц, интересы которых затронуты выводом ИИ-систем, поскольку сомнение в справедливости, понятности или добросовестности ИИ-оценки нередко проявляется в конкретной конфликтной ситуации [9]. Поэтому контроль ИИ включает в себя разбор отклонений, анализ спорных ситуаций, оценку повторяемости претензий и внутреннюю проверку тех случаев, в которых участники корпоративного процесса ставят под сомнение приемлемость ИИ-рекомендации [22].

Наконец, контроль моделей доверия к системам ИИ в корпоративном управлении имеет значение как средство поддержания деловой допустимости ИИ-инструментов в целом. Здесь важно не допустить разрыва между формальным ИИ-решением и реальным состоянием корпоративной практики, в которой ценность ИИ определяется качеством обсуждения, ясностью ответственности, сохранностью данных и признанием выводов ИИ профессиональным сообществом или группой ответственных лиц внутри организации [19]. Таким образом, контроль выступает постоянной частью корпоративной работы (табл. 8).

Таблица 8
Контроль моделей доверия к системам ИИ в корпоративном управлении

Элемент	Содержание	Значение для управления
Наблюдение за качеством вывода ИИ	Оценка устойчивости, повторяемости, деловой пригодности результата	Сохранение доверия к цифровой рекомендации во времени
Наблюдение за изменением данных	Оценка актуальности, сопоставимости, полноты и чистоты массива	Предупреждение искажения цифрового вывода
Наблюдение за условиями эксплуатации	Учет изменения деловой среды, задач и параметров использования модели МО	Сохранение пригодности ИИ для реализации корпоративных функций
Проверка включения вывода в решение	Оценка порядка рассмотрения цифровой рекомендации должностными лицами	Ясность места ИИ в локальных нормативных актах
Проверка отклонений и спорных случаев	Разбор жалоб, конфликтных эпизодов, повторяющихся сомнений	Выявление причин утраты доверия к ИИ
Проверка распределения полномочий	Оценка соблюдения обязанностей участников применения ИИ	Поддержание определенности ответственности
Проверка защиты данных	Оценка конфиденциальности, целостности и сохранности сведений	Доверие к цифровой среде компании в целом
Проверка приемлемости	Оценка соответствия вывода ИИ ожиданиям менеджмента	Сохранение допустимости применения ИИ

Источник: авторская разработка

Комплексное обеспечение доверия к системам ИИ в корпоративном управлении на основе верификации, валидации и контроля моделей. Верификация, валидация и контроль моделей МО образуют единую систему обеспечения доверия к ИИ в корпоративном управлении. Конечно, каждая часть решает собственную задачу, однако наибольший эффект возникает в их совместном действии. Верификация отвечает за исходную правильность цифрового инструмента, валидация показывает его деловую применимость, тогда как контроль поддерживает приемлемое качество работы на протяжении эксплуатации.

Важно отметить, что изолированное использование одного из направлений не предоставляет надёжного основания для доверия. Формально верная модель МО может оказаться малоценной для отбора кадров, оценки рисков или подготовки материалов для совета директоров. Деловая применимость, в свою

очередь, быстро теряет смысл, когда качество вывода со временем снижается, меняется массив данных или размывается круг ответственных лиц.

Поэтому комплексное обеспечение доверия выстраивается вокруг согласованной работы нескольких проверочных плоскостей. В начале оценивается корректность данных, устройства модели МО и формы вывода ИИ. Затем внимание переносится на полезность результата для конкретной функции управления. После допуска МО-модели в работу значимое место занимает регулярное наблюдение за качеством вывода, данными и порядком использования ИИ в компании.

В корпоративном управлении важен и другой момент. Доверие к ИИ связано как с вычислительной частью, так и с внутренним порядком обсуждения ИИ-рекомендаций. Когда все сотрудники компании понимают статус вывода ИИ, круг полномочий, пределы применения МО-модели и порядок отклонения машинной оценки, отношение к ИИ становится более устойчивым.

В противном же случае даже сильный цифровой инструмент может вызывать сомнение и внутреннее сопротивление ИИ-решениям.

Комплексный характер обеспечения доверия проявляется ещё и в том, что каждая плоскость поддерживает другую. Верификация снижает риск исходной ошибки. Валидация не допускает формального использования модели МО вне деловой пользы. Контроль удерживает систему ИИ в пределах допустимого качества уже после включения в корпоративную деятельность. В конечном итоге предметом доверия выступает проверенный, пригодный и наблюдаемый корпоративный ИИ. В единстве верификации, валидации и контроля раскрывается

практический смысл обеспечения доверия к ИИ-системам в корпоративном управлении. Иными словами, речь идёт о взаимной интеграции технической правильности, деловой полезности и постоянного наблюдения за реальной работой МО-моделей. Графическое представление рассмотренных взаимосвязей показано ниже (рис. 2).

Практическая применимость предложенной модели состоит в возможности её использования как рабочего инструмента корпоративного управления при выборе, внедрении и эксплуатации ИИ-систем. Модель позволяет соотнести факторы доверия, проблемные зоны и процедуры верификации, валидации и контроля с конкретными управленческими функциями компании, включая подготовку решений совета директоров, кадровую оценку, внутренний аудит, комплаенс, риск-менеджмент и управление корпоративными знаниями. За счёт такой структуры формируется возможность распределения полномочий, оценки деловой пригодности выводов ИИ, проверки качества данных и наблюдения за работой модели МО на всём протяжении их использования. В прикладном плане модель может применяться в рамках разработки внутренних регламентов, экспертизе пилотных проектов, выборе внешних поставщиков, а также оценке последствий включения ИИ в значимые корпоративные решения.

Тем более что в настоящее время в России доверие ИИ-системам в корпоративном управлении разворачивается как результат взаимодействия технологических, организационных и институциональных контекстов, объединённых в единую систему, в которой уровень принятия ИИ определяется согласованностью всех элементов экосистемы [23-25].

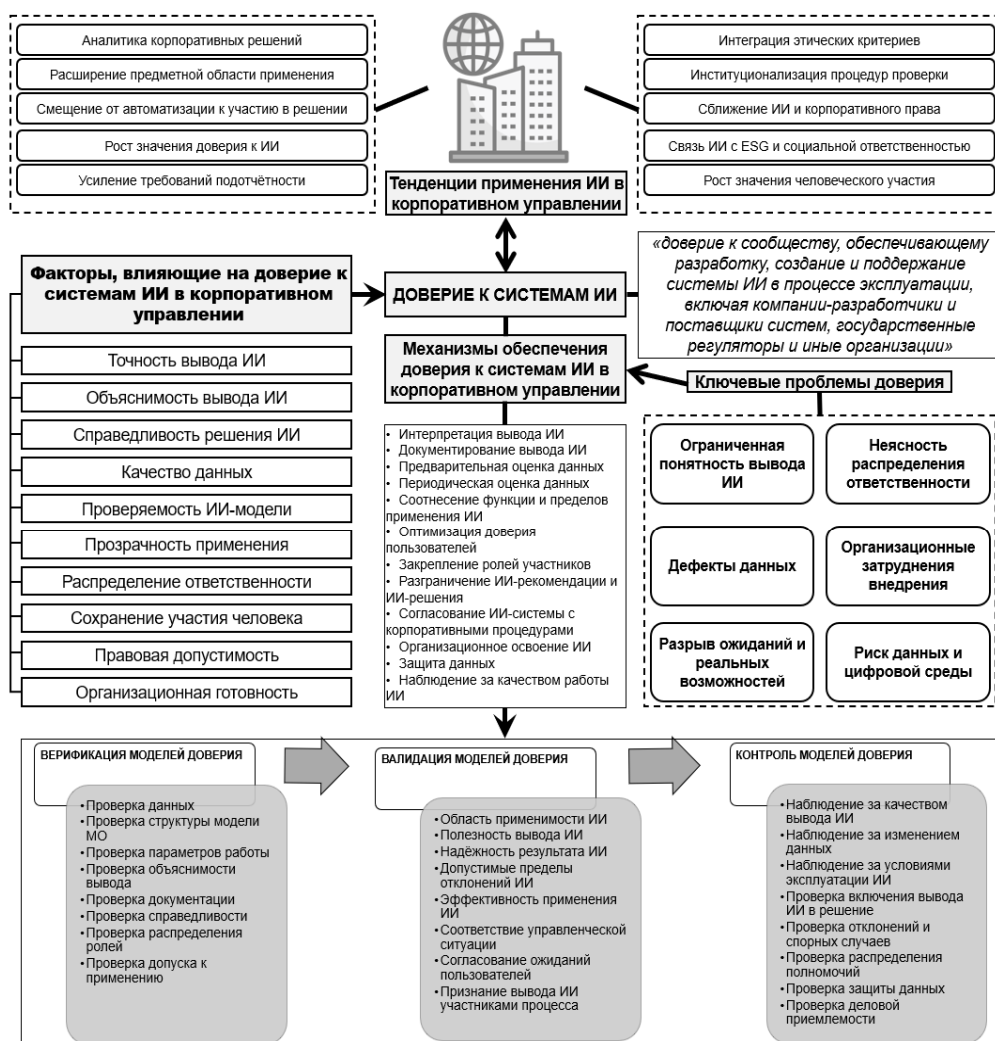


Рисунок 2 — Модель обеспечения доверия к системам искусственного интеллекта в корпоративном управлении
Источник: авторская разработка

Так, предложенная недавно онтологическая карта генеративного ИИ в России (рис. 3) показывает, что доверие к ИИ складывается на пересечении данных, моделей, инструментов и прикладных решений, дополненных отраслевыми

знаниями и инфраструктурной базой, что задаёт основу для включения ИИ в реальные управленческие процессы.

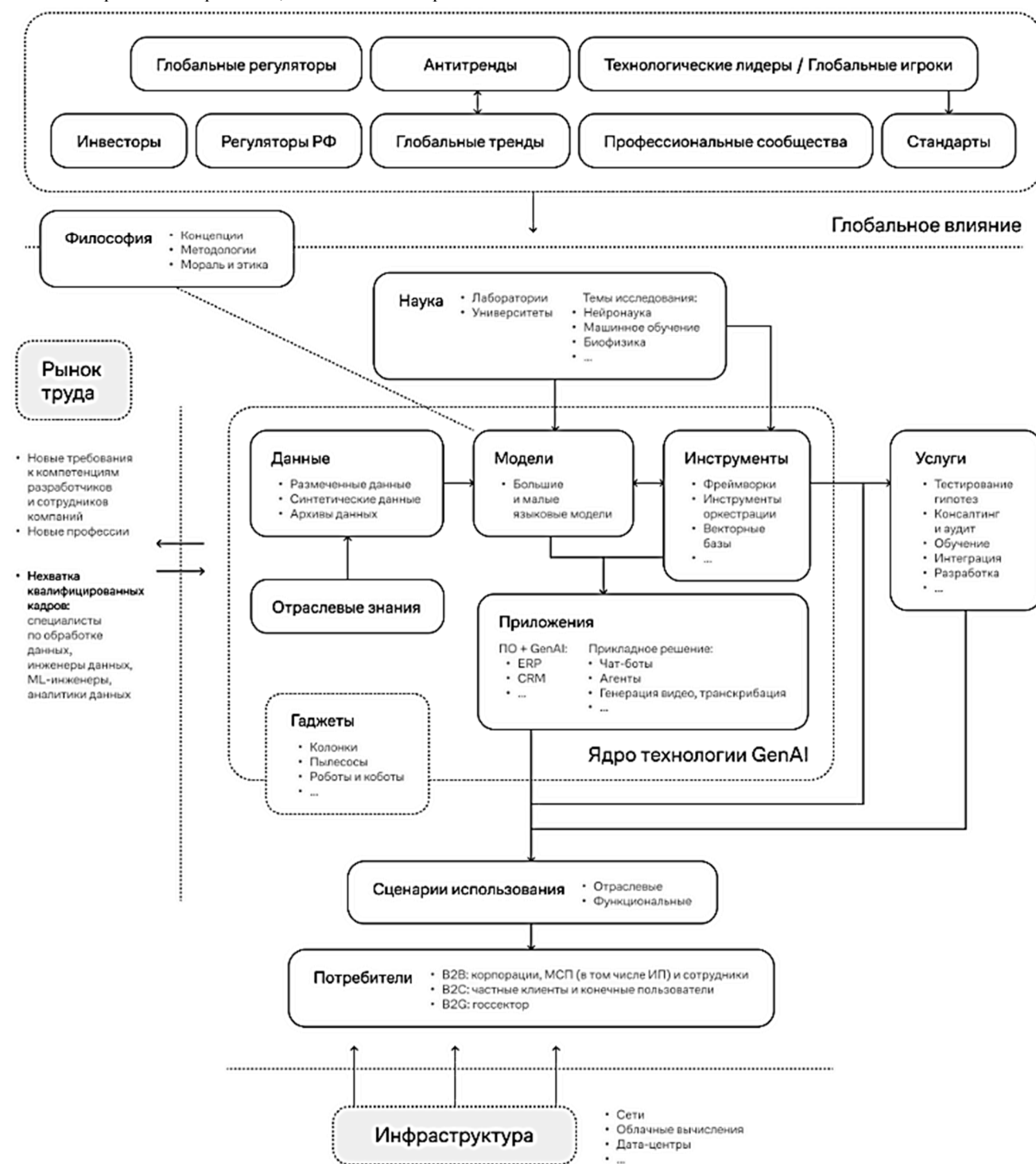


Рисунок 3 — Онтологическая карта генеративного ИИ в России
Источник: [29, с. 7]

Важную роль имеет качество данных и их интерпретационная пригодность, так как именно они определяют содержательную основу вывода, в то время как модели и инструменты выступают средством его формализации и воспроизводимости в корпоративной практике. Расширение прикладных сценариев усиливает зависимость доверия от соответствия решений конкретным задачам организаций, включая управленческие и операционные контуры, при этом услуги интеграции и сопровождения задают условия практического освоения ИИ и закрепления его в деятельности компаний. Существенное значение

имеет и внешняя среда, представленная регуляторами, профессиональными сообществами и стандартами, формирующими институциональные рамки допустимого применения и ожидания участников рынка, что влияет на восприятие ИИ как допустимого и приемлемого инструмента [26-28]. Также проблему формирует состояние рынка труда, в рамках которого дефицит квалифицированных специалистов ограничивает глубину понимания работы ИИ-моделей и снижает готовность к их использованию в ответственных управленческих задачах. В совокупности данные элементы, по сути, образуют многоуровневую

структуру, в которой доверие к ИИ выступает производным от согласованности данных, технологий, организационной практики и институциональной среды. Дальнейшее развитие исследований обеспечения доверия к системам ИИ в корпоративном управлении связано с углублением анализа соотношения характеристик МО-моделей и восприятия их действий участниками процесса управления, а также с формированием целостных рамок управления рисками, безопасностью и подотчётностью ИИ.

Широкую перспективу задаёт разработка интегрированных моделей управления рисками ИИ, в которых объединяются оценка угроз, защита данных и контроль поведения моделей, что позволяет рассматривать доверие как предмет корпоративного управления. Существенное значение имеет исследование когнитивных механизмов формирования доверия сотрудников и менеджмента к ИИ, включая роль объяснимости выводов ИИ, справедливости решений и соответствия ожиданиям, а также уточнение влияния восприятия агентности ИИ (восприятия ИИ как самостоятельного субъекта принятия решений) на процесс принятия решений.

Ещё одно направление дальнейших исследований связано с институционализацией ИИ в системе корпоративного права и деятельности органов управления, в рамках которой закрепляются процедуры ответственности, допустимости применения и границы использования ИИ-моделей. Кроме того, большой научный интерес имеет и разработка методов согласования ожиданий заинтересованных сторон с фактическими возможностями ИИ, включая эмпирические исследования доверия к ИИ в различных организационных и отраслевых контекстах. В совокупности данные направления формируют широкую исследовательскую повестку, ориентированную на переход от описания доверия к ИИ к его системному обеспечению в практике корпоративного управления.

Заключение. Проведённое исследование позволило рассмотреть доверие к системам ИИ в корпоративном управлении как результат согласования характеристик МО-моделей, качества данных, организационной практики и институциональной среды. Предложенное разграничение верификации, валидации и контроля моделей уточняет содержание механизмов обеспечения доверия и раскрывает их различную роль на стадиях разработки, внедрения и эксплуатации ИИ, что устраняет смешение процедур и повышает определённость их применения. Выявление ключевых проблем использования ИИ показало, что источники недоверия к ИИ в настоящее время носят системный характер и связаны с ограниченной понятностью выводов ИИ, дефектами данных, разрывом ожиданий, неясностью распределения ответственности, организационными затруднениями и рисками цифровой среды, что обуславливает необходимость комплексного подхода к обеспечению доверия к ИИ-системам в корпоративном управлении. Сформированная модель обеспечения доверия объединяет указанные механизмы и показывает возможность их согласованного применения в корпоративной практике, что расширяет представление о доверии к ИИ как об объекте целенаправленного формирования в системе корпоративного управления.

Литература

1. Кобринский Б. А. Доверие к технологиям искусственного интеллекта // Искусственный интеллект и принятие решений. — 2024. — № 3. — С. 3-17.
2. Гарбук С. В. Особенности применения понятия «доверие» в области искусственного интеллекта // Искусственный интеллект и принятие решений. — 2020. — № 3. — С. 15-21.
3. Alzubaidi L. et al. Towards risk-free trustworthy artificial intelligence: Significance and requirements // International Journal of Intelligent Systems. — 2023. — Vol. 2023. — No. 1. — P. 1-41.
4. Birkstedt T. et al. AI governance: themes, knowledge gaps and future agendas // Internet Research. — 2023. — Vol. 33. — No. 7. — P. 133-167.
5. Kalkan G. The impact of artificial intelligence on corporate governance // Корпоративные финансы. — 2024. — Vol. 18. — No. 2. — P. 17-25.
6. Ustahaliloğlu M. K. Artificial intelligence in corporate governance // Corporate Law and Governance Review. — 2025. — Vol. 7. — No. 1. — P. 1-12.
7. Vanneste B. S., Puranam P. Artificial intelligence, trust, and perceptions of agency // Academy of Management Review. — 2024. — No. 1. — P. 1-46.
8. Habbal A., Ali M. K., Abuzaraida M. A. Artificial Intelligence Trust, risk and security management (AI trism): Frameworks, applications, challenges and future research directions // Expert Systems with Applications. — 2024. — Vol. 240. — P. 1-14.
9. Langer M. et al. Trust in artificial intelligence: Comparing trust processes between human and automated trustees in light of unfair bias // Journal of Business and Psychology. — 2023. — Vol. 38. — No. 3. — P. 493-508.
10. Gillespie N. et al. Trust in artificial intelligence: A global study // The University of Queensland and KPMG Australia. — 2023. — 82.
11. Shamim S. et al. Mechanisms of cognitive trust development in artificial intelligence among front line employees: An empirical examination from a developing economy // Journal of Business Research. — 2023. — Vol. 167. — P. 1-13.
12. Манаширов Э. С. ИИУ как новый интегральный показатель инновационности: расширение традиционных моделей ВВП // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. — 2025. — № 11. — С. 213-221.
13. Henrique B. M., Santos Jr E. Trust in artificial intelligence: Literature review and main path analysis // Computers in Human Behavior: Artificial Humans. — 2024. — Vol. 2. — No. 1. — P. 1-13.
14. Möslin F. Robots in the boardroom: artificial intelligence and corporate law // Research handbook on the law of artificial intelligence. — Edward Elgar Publishing, 2025. — P. 614-635.
15. Kaplan A. D. et al. Trust in artificial intelligence: Meta-analytic findings // Human factors. — 2023. — Vol. 65. — No. 2. — P. 337-359.
16. Mgbemena I. C. et al. The Role of Artificial Intelligence (AI) in Enhancing Corporate Governance within Enterprises // Journal of Comprehensive Business Administration Research. — 2025. — No. 1. — P. 1-10.
17. Samara H.H. et al. Artificial intelligence and machine learning in corporate governance: A bibliometric analysis // Human Systems Management. — 2025. — Vol. 44. — No. 2. — P. 349-375.
18. Han H. The impact of Artificial Intelligence (AI) and blockchain adoption in corporate governance: Ethical perspectives: diss. — Brunel University London, 2022. — 314.
19. Camilleri M. A. Artificial intelligence governance: Ethical considerations and implications for social responsibility // Expert systems. — 2024. — Vol. 41. — No. 7. — P. 1-15.
20. Sklavos G. et al. Environmental, social, and governance-based artificial intelligence governance: Digitalizing firms' leadership and human resources management // Sustainability. — 2024. — Vol. 16. — No. 16. — P. 1-20.
21. Kinney M. et al. Expectation management in AI: A framework for understanding stakeholder trust and acceptance of artificial intelligence systems // Heliyon. — 2024. — Vol. 10. — No. 7. — P. 1-22.
22. Robles P., Mallinson D. J. Artificial intelligence technology, public trust, and effective governance // Review of policy research. — 2025. — Vol. 42. — No. 1. — P. 11-28.
23. Бурый А. С. Экологический мониторинг на промышленных объектах: к вопросу об инновационных технологиях // Инновации и инвестиции. — 2024. — № 10. — С. 589-594. — EDN YFSLBA.

24. Бурый А. С. Экология жизненного пространства: к вопросу экологического мониторинга и экономической эффективности на строительных объектах // Экономика строительства. — 2024. — № 10. — С. 460-465. — EDN VVIRNB.

25. Бурый А. С. Инженерная экология: подготовка специалистов на основе интеграции практико-ориентированных технологий // Современное педагогическое образование. — 2024. — № 11. — С. 281-288. — EDN PMHDCM.

26. Бурцев В. А. Цифровые платформы как драйвер региональной экономической трансформации: UX-подход в логике кластерного развития // Управленческий учет. — 2025. — № 4. — С. 54-62. — EDN UZUOEI.

27. Бурцев В. А. Интеграция автоматизированных модулей в цифровые бизнес-системы как инструмент повышения финансового контроля в малом и среднем бизнесе // Экономика и предпринимательство. — 2025. — № 7(180). — С. 807-813. — DOI 10.34925/EIP.2025.180.7.141. — EDN JFFFHI.

28. Бурцев В. А. Цифровая инфраструктура малого бизнеса: влияние выбора программно-аппаратных решений на издержки // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. — 2025. — № 5-2. — С. 5-10. — DOI 10.37882/2223-2974.2025.05-2.02. — EDN AXZVXI.

29. Онтологическая карта российского рынка генеративного искусственного интеллекта // Центр ИИ-компетенций red_mad_robot. — URL: <https://ict.moscow/static/2c4d69f5-2603-5ac0-bebc-d171bc75b646.pdf> (дата обращения: 24.03.2025).

Mechanisms for ensuring trust in artificial intelligence systems in corporate governance: verification, validation, and model control
Tsvetkov KV.

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA)

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article examines trust in artificial intelligence systems in corporate governance as a condition for the business acceptability of digital solutions and the subject of purposeful formation within the framework of modern companies. Results: a) the concept of trust in artificial intelligence systems in corporate governance has been clarified; b) the main factors of trust formation have been identified; c) the key problems of using artificial intelligence systems have been identified; d) the distinction between verification, validation and control of machine learning models has been substantiated; e) a set of mechanisms for ensuring trust in artificial intelligence systems has been formed; f) a model for ensuring trust based on the coordinated application of verification, validation and control of models has been proposed. Conclusion: the credibility of artificial intelligence systems in corporate governance is determined by the consistency of data, models, the organizational order of their application and the distribution of responsibility in the company.

Keywords: artificial intelligence systems, corporate governance, trust in artificial intelligence, model verification, model validation, model control, machine learning, corporate solutions.

References

1. Kobrinsky B. A. Trust in artificial intelligence technologies // Artificial intelligence and decision-making. — 2024. — No. 3. — pp. 3-17.
2. Garbuk S. V. Features of the application of the concept of "trust" in the field of artificial intelligence // Artificial intelligence and decision-making. — 2020. — No. 3. — Pp. 15-21.
3. Alzubaidi L. et al. Towards risk-free trustworthy artificial intelligence: Significance and requirements // International Journal of Intelligent Systems. — 2023. — Vol. 2023. — No. 1. — P. 1-41.
4. Birkstedt T. et al. AI governance: themes, knowledge gaps and future agendas // Internet Research. — 2023. — Vol. 33. — No. 7. — P. 133-167.
5. Kalkan G. The impact of artificial intelligence on corporate governance // Корпоративные финансы. — 2024. — Vol. 18. — No. 2. — P. 17-25.
6. Ustahaliloğlu M. K. Artificial intelligence in corporate governance // Corporate Law and Governance Review. — 2025. — Vol. 7. — No. 1. — P. 1-12.
7. Vanneste B. S., Puranam P. Artificial intelligence, trust, and perceptions of agency // Academy of Management Review. — 2024. — No. 1. — P. 1-46.
8. Habbal A., Ali M. K., Abuzaraida M. A. Artificial Intelligence Trust, risk and security management (AI trism): Frameworks, applications, challenges and future research directions // Expert Systems with Applications. — 2024. — Vol. 240. — P. 1-14.
9. Langer M. et al. Trust in artificial intelligence: Comparing trust processes between human and automated trustees in light of unfair bias // Journal of Business and Psychology. — 2023. — Vol. 38. — No. 3. — P. 493-508.
10. Gillespie N. et al. Trust in artificial intelligence: A global study // The University of Queensland and KPMG Australia. — 2023. — 82.
11. Shamim S. et al. Mechanisms of cognitive trust development in artificial intelligence among front line employees: An empirical examination from a developing economy // Journal of Business Research. — 2023. — Vol. 167. — P. 1-13.
12. Манаширов Э. С. ИИУ как новый интегральный показатель инновационности: расширение традиционных моделей ВВП // Кузнецко-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. — 2025. — № 11. — С. 213-221.
13. Henrique B. M., Santos Jr E. Trust in artificial intelligence: Literature review and main path analysis // Computers in Human Behavior: Artificial Humans. — 2024. — Vol. 2. — No. 1. — P. 1-13.
14. Möslin F. Robots in the boardroom: artificial intelligence and corporate law // Research handbook on the law of artificial intelligence. — Edward Elgar Publishing, 2025. — P. 614-635.
15. Kaplan A. D. et al. Trust in artificial intelligence: Meta-analytic findings // Human factors. — 2023. — Vol. 65. — No. 2. — P. 337-359.
16. Mgbemena I. C. et al. The Role of Artificial Intelligence (AI) in Enhancing Corporate Governance within Enterprises // Journal of Comprehensive Business Administration Research. — 2025. — No. 1. — P. 1-10.
17. Samara H.H. et al. Artificial intelligence and machine learning in corporate governance: A bibliometric analysis // Human Systems Management. — 2025. — Vol. 44. — No. 2. — P. 349-375.
18. Han H. The impact of Artificial Intelligence (AI) and blockchain adoption in corporate governance: Ethical perspectives: diss. — Brunel University London, 2022. — 314.
19. Camilleri M. A. Artificial intelligence governance: Ethical considerations and implications for social responsibility // Expert systems. — 2024. — Vol. 41. — No. 7. — P. 1-15.
20. Sklavos G. et al. Environmental, social, and governance-based artificial intelligence governance: Digitalizing firms' leadership and human resources management // Sustainability. — 2024. — Vol. 16. — No. 16. — P. 1-20.
21. Kinney M. et al. Expectation management in AI: A framework for understanding stakeholder trust and acceptance of artificial intelligence systems // Heliyon. — 2024. — Vol. 10. — No. 7. — P. 1-22.
22. Robles P., Mallinson D. J. Artificial intelligence technology, public trust, and effective governance // Review of policy research. — 2025. — Vol. 42. — No. 1. — P. 11-28.
23. Buriy A. S. Environmental monitoring at industrial facilities: on the issue of innovative technologies // Innovations and investments. — 2024. — No. 10. — P. 589-594. — EDN YFSLBA.
24. Buriy A. S. Ecology of living space: on the issue of environmental monitoring and economic efficiency at construction sites // Economics of construction. — 2024. — No. 10. — P. 460-465. — EDN VVIRNB.
25. Buriy A. S. Engineering ecology: training specialists based on the integration of practice-oriented technologies // Modern pedagogical education. — 2024. — No. 11. — P. 281-288. — EDN PMHDCM.
26. Burtsev V. A. Digital platforms as a driver of regional economic transformation: a UX approach in the logic of cluster development // Managerial accounting. — 2025. — No. 4. — P. 54-62. — EDN UZUOEI.
27. Burtsev V. A. Integration of automated modules into digital business systems as a tool for improving financial control in small and medium-sized businesses. Economics and Entrepreneurship. — 2025. — No. 7(180). — P. 807-813. — DOI 10.34925/EIP.2025.180.7.141. — EDN JFFFHI.
28. Burtsev V. A. Digital infrastructure of small business: the impact of choice of software and hardware solutions on costs // Modern science: actual problems of theory and practice. Series: Economics and Law. — 2025. — No. 5-2. — P. 5-10. — DOI 10.37882/2223-2974.2025.05-2.02. — EDN AXZVXI.
29. Ontological map of the Russian generative artificial intelligence market // AI Competence Center red_mad_robot. — URL: <https://ict.moscow/static/2c4d69f5-2603-5ac0-bebc-d171bc75b646.pdf> (accessed date: 24.03.2025).

Управление цифровыми коммуникациями как фактор продвижения и формирования репутации компании в условиях цифровой трансформации

Шевелев Константин Сергеевич

аспирант 3-го курса, Московский Политехнический университет,

Шарапов Олег Андреевич

аспирант 3-го курса, Московский Политехнический университет

В статье рассматриваются особенности управления цифровыми коммуникациями как ключевого фактора продвижения и формирования репутации компании в условиях цифровой трансформации. Анализируются современные инструменты интернет-маркетинга, цифрового PR и репутационного менеджмента, а также их влияние на восприятие бренда целевыми аудиториями. Особое внимание уделяется интеграции рекламных и PR-коммуникаций в цифровой среде, использованию data-driven подходов и алгоритмических технологий для повышения эффективности взаимодействия с потребителями.

На основе анализа практики российских компаний и цифровых платформ выявлены основные направления повышения результативности коммуникаций: персонализация контента, использование омниканальных стратегий, автоматизация управления репутацией и внедрение аналитических инструментов мониторинга общественного мнения. Определены ключевые эффекты, включающие рост узнаваемости бренда, повышение доверия аудитории, улучшение показателей вовлеченности и снижение репутационных рисков.

Показано, что управление цифровыми коммуникациями становится стратегическим элементом деятельности компании, обеспечивающим синергию маркетинговых и PR-инструментов и формирующим устойчивые конкурентные преимущества в цифровой экономике.

Ключевые слова: цифровые коммуникации, интернет-маркетинг, PR, управление репутацией, цифровая трансформация, бренд, омниканальность, data-driven маркетинг, репутационный менеджмент, цифровая среда.

Введение

Современный этап развития экономики характеризуется ускоренной цифровой трансформацией, которая затрагивает все сферы деятельности компаний, включая маркетинг, рекламу и связи с общественностью. Развитие цифровых технологий, рост проникновения интернета, распространение социальных сетей и платформенных решений привели к существенным изменениям в характере взаимодействия бизнеса с целевыми аудиториями. Коммуникационные процессы становятся более сложными, многоканальными и интерактивными, а управление ими требует применения новых подходов, основанных на интеграции данных, аналитики и цифровых инструментов.

В условиях цифровой среды ключевое значение приобретает управление цифровыми коммуникациями, которое выходит за рамки традиционного разделения рекламы и PR и формирует единое коммуникационное пространство компании. Если ранее рекламные и PR-инструменты рассматривались как относительно самостоятельные направления, то в настоящее время происходит их активная конвергенция, обусловленная необходимостью формирования целостного образа бренда и управления репутацией в режиме реального времени. Это особенно актуально в условиях высокой информационной насыщенности и усиливающейся конкуренции за внимание пользователей.

Цифровая трансформация существенно изменила поведение потребителей, которые становятся не только получателями информации, но и активными участниками коммуникационного процесса. Пользователи формируют контент, распространяют мнения, влияют на восприятие бренда и могут как усиливать, так и снижать репутационный капитал компании. В этих условиях управление коммуникациями приобретает двусторонний характер и требует постоянного мониторинга информационного поля, анализа обратной связи и оперативного реагирования на изменения общественного мнения.

Особую роль в данном процессе играет развитие инструментов интернет-маркетинга и цифрового PR, включая социальные сети, контент-маркетинг, influencer-маркетинг, поисковое продвижение и репутационные платформы. Их использование позволяет компаниям не только продвигать товары и услуги, но и выстраивать долгосрочные отношения с аудиторией, формировать доверие и лояльность, а также управлять репутационными рисками. При этом эффективность цифровых коммуникаций во многом определяется способностью компаний интегрировать различные каналы взаимодействия в единую систему и использовать аналитические инструменты для оценки результатов.

Несмотря на активное развитие цифровых технологий и широкое внедрение интернет-инструментов в практику компаний, вопросы комплексного управления цифровыми коммуникациями как фактором одновременно продвижения и формирования репутации остаются недостаточно изученными. В научной литературе часто рассматриваются отдельные аспекты – либо маркетинговые коммуникации, либо репутационный менеджмент, тогда как их взаимосвязь и синергетический эффект в условиях цифровой трансформации требуют более глубокого анализа. Кроме того, в российской практике наблюдается неоднородность уровня цифровой зрелости компаний, что также влияет на эффективность использования коммуникационных инструментов.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью теоретического осмысления и практического обоснования роли

управления цифровыми коммуникациями в формировании конкурентных преимуществ компаний. В условиях цифровой экономики именно способность эффективно управлять информационными потоками, взаимодействием с аудиторией и репутацией становится одним из ключевых факторов устойчивого развития бизнеса.

Цель исследования заключается в анализе управления цифровыми коммуникациями как фактора продвижения и формирования репутации компании в условиях цифровой трансформации.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы цифровых коммуникаций в системе управления компанией;
- определить особенности интеграции рекламных и PR-инструментов в цифровой среде;
- проанализировать влияние цифровых коммуникаций на формирование репутации компании;
- выявить ключевые инструменты и технологии управления коммуникациями;
- определить направления повышения эффективности цифровых коммуникаций в современных условиях.

В условиях дальнейшего развития цифровых технологий и усложнения информационного пространства управление цифровыми коммуникациями становится не только инструментом продвижения, но и стратегическим механизмом формирования устойчивой репутации компании. Это определяет необходимость комплексного подхода к исследованию данной проблематики и обосновывает практическую значимость полученных результатов.

2. Теоретические основы управления цифровыми коммуникациями в условиях цифровой трансформации

2.1. Сущность и содержание цифровых коммуникаций в системе управления компанией

В условиях цифровой трансформации экономики происходит существенное переосмысление роли коммуникаций в системе управления компанией. Если в традиционной модели коммуникации рассматривались преимущественно как инструмент продвижения товаров и услуг, то в современной цифровой среде они становятся стратегическим ресурсом, обеспечивающим формирование устойчивых конкурентных преимуществ. Цифровые коммуникации интегрируют в себе функции маркетинга, рекламы, связей с общественностью и клиентского взаимодействия, формируя единое информационное пространство компании.

Под цифровыми коммуникациями в научной литературе понимается совокупность процессов и инструментов взаимодействия компании с внутренними и внешними аудиториями с использованием цифровых каналов и технологий. К таким каналам относятся официальные сайты компаний, социальные сети, поисковые системы, мобильные приложения, email-коммуникации, онлайн-СМИ и различные цифровые платформы. Отличительной особенностью цифровых коммуникаций является их интерактивный характер, высокая скорость распространения информации и возможность точного измерения эффективности взаимодействия с аудиторией.

Сущность цифровых коммуникаций проявляется в их способности обеспечивать двусторонний обмен информацией между компаниями и потребителями. В отличие от традиционных медиа, где коммуникация носила преимущественно односторонний характер, цифровая среда позволяет пользователям активно участвовать в формировании контента, выражать мнение, делиться опытом и влиять на восприятие бренда. Это приводит к тому, что компании теряют полный контроль над информационными потоками и вынуждены выстраивать более гибкие и адаптивные коммуникационные стратегии.

С точки зрения управления компанией цифровые коммуникации выполняют ряд ключевых функций. Во-первых, они

обеспечивают продвижение продукции и услуг за счёт использования инструментов интернет-маркетинга, включая контекстную и таргетированную рекламу, поисковую оптимизацию, контент-маркетинг и работу с лидерами мнений. Во-вторых, цифровые коммуникации играют важную роль в формировании и поддержании репутации компании, поскольку именно в цифровой среде происходит основная часть общественного обсуждения деятельности организаций. В-третьих, они способствуют установлению долгосрочных отношений с клиентами, повышению их вовлечённости и лояльности.

Особое значение в системе цифровых коммуникаций приобретает интеграция рекламных и PR-инструментов. В современных условиях границы между этими направлениями становятся всё более размытыми: рекламные сообщения включают элементы репутационного позиционирования, а PR-деятельность активно использует маркетинговые технологии для расширения контента. Такая интеграция позволяет компаниям формировать единый коммуникационный образ и усиливать воздействие на целевые аудитории за счёт синергетического эффекта.

Важным аспектом цифровых коммуникаций является их data-driven характер. Современные компании используют большие массивы данных о поведении пользователей, их интересах и предпочтениях для персонализации коммуникаций и повышения их эффективности. Применение аналитических инструментов позволяет оценивать результативность отдельных каналов, оптимизировать коммуникационные стратегии и принимать управленческие решения на основе объективных показателей. Таким образом, цифровые коммуникации становятся не только средством передачи информации, но и инструментом аналитического управления.

Кроме того, цифровые коммуникации оказывают значительное влияние на организационную структуру и процессы управления внутри компании. Возрастает роль межфункционального взаимодействия между маркетингом, PR, IT и аналитическими подразделениями. Формируются новые профессиональные роли, связанные с управлением контентом, аналитикой данных, репутационным мониторингом и цифровой стратегией. Это требует от компаний развития новых компетенций и адаптации к быстро меняющимся условиям цифровой среды.

Таким образом, цифровые коммуникации представляют собой комплексный и многокомпонентный элемент системы управления компанией, объединяющий инструменты продвижения, формирования репутации и взаимодействия с аудиторией. Их эффективное использование позволяет компаниям не только достигать краткосрочных маркетинговых целей, но и формировать устойчивый репутационный капитал, что становится особенно важным в условиях цифровой трансформации экономики.

2.2. Интеграция рекламных и PR-инструментов в системе цифровых коммуникаций

В условиях цифровой трансформации происходит качественное изменение подходов к организации коммуникационной деятельности компаний, выражающееся в интеграции рекламных и PR-инструментов в единую систему управления цифровыми коммуникациями. Традиционное разграничение между рекламой как инструментом стимулирования продаж и связями с общественностью как механизмом формирования репутации постепенно утрачивает актуальность. В цифровой среде данные направления функционируют в тесной взаимосвязи, формируя комплексное воздействие на целевые аудитории.

Интеграция рекламных и PR-инструментов обусловлена, прежде всего, изменением логики потребления информации. Современный пользователь взаимодействует с брендом через множество каналов – социальные сети, поисковые системы, онлайн-СМИ, видеоплатформы, мессенджеры – и воспринимает коммуникацию как единый поток информации. В этих условиях несогласованность рекламных сообщений и PR-активностей может привести к искажению образа компании и снижению

уровня доверия. Напротив, согласованная коммуникационная стратегия обеспечивает формирование целостного и устойчивого восприятия бренда.

Одним из ключевых направлений интеграции является использование контент-маркетинга как универсального инструмента, сочетающего функции продвижения и формирования репутации. Создание полезного, экспертного и релевантного контента позволяет одновременно решать задачи привлечения аудитории, повышения узнаваемости бренда и укрепления доверия к компании. В рамках данного подхода рекламные сообщения приобретают более нативный характер, а PR-деятельность становится более ориентированной на достижение измеримых маркетинговых результатов.

Значительную роль в интеграции рекламных и PR-коммуникаций играют социальные сети и цифровые платформы, которые выступают в качестве основных каналов взаимодействия с аудиторией. В этих средах реклама и PR практически неразделимы: рекламные кампании сопровождаются пользовательскими комментариями и обсуждениями, а PR-активности усиливаются за счёт таргетированного продвижения контента. Кроме того, развитие influencer-маркетинга является ярким примером синтеза рекламы и PR, поскольку взаимодействие с лидерами мнений одновременно способствует продвижению продукта и формированию позитивного имиджа компании.

Интеграция также проявляется в использовании единых аналитических инструментов и показателей эффективности. Компании всё чаще применяют сквозную аналитику, позволяющую отслеживать путь пользователя от первого контакта с брендом до совершения целевого действия, а также оценивать влияние коммуникаций на репутационные показатели. Это способствует формированию комплексного подхода к оценке эффективности, при котором учитываются не только количественные метрики (клики, конверсии, охват), но и качественные показатели (тональность упоминаний, уровень доверия, вовлечённость аудитории).

Важным аспектом интеграции является автоматизация коммуникационных процессов с использованием цифровых технологий, включая системы управления рекламой, платформы мониторинга медиа и инструменты анализа социальных сетей. Применение таких решений позволяет координировать рекламные и PR-активности в режиме реального времени, оперативно реагировать на изменения информационного поля и корректировать коммуникационную стратегию. Это особенно важно в условиях высокой скорости распространения информации и повышенной чувствительности аудитории к репутационным рискам.

Следует отметить, что интеграция рекламных и PR-инструментов требует от компаний пересмотра организационных подходов к управлению коммуникациями. Возникает необходимость в формировании единых коммуникационных подразделений или межфункциональных команд, объединяющих специалистов в области маркетинга, PR, аналитики и цифровых технологий. Такой подход позволяет обеспечить согласованность действий, повысить эффективность использования ресурсов и усилить стратегическую направленность коммуникационной деятельности.

Таким образом, интеграция рекламных и PR-инструментов в системе цифровых коммуникаций представляет собой ключевое условие эффективного управления взаимодействием компании с целевыми аудиториями. Она обеспечивает синергетический эффект, при котором усиливается воздействие коммуникаций на восприятие бренда, повышается эффективность продвижения и формируется устойчивый репутационный капитал. В условиях цифровой трансформации именно комплексный подход к управлению коммуникациями становится основой конкурентоспособности компаний.

2.3. Влияние цифровых коммуникаций на формирование репутации компании

В условиях цифровой трансформации репутация компании становится одним из ключевых нематериальных активов, оказывающих прямое влияние на её конкурентоспособность, устойчивость и экономические результаты. Существенная часть репутационного капитала формируется в цифровой среде, где происходит основное взаимодействие с целевыми аудиториями. В этой связи управление цифровыми коммуникациями приобретает стратегическое значение как инструмент формирования, поддержания и защиты репутации компании.

Цифровая среда принципиально изменила механизмы формирования репутации. Если ранее репутационный образ компании формировался преимущественно через традиционные СМИ и контролируемые каналы коммуникации, то в настоящее время он складывается под влиянием множества источников, включая социальные сети, онлайн-платформы, пользовательские отзывы, блоги и форумы. Пользователи становятся активными участниками коммуникационного процесса, формируя общественное мнение и влияя на восприятие бренда. Это приводит к децентрализации репутационного управления и требует от компаний постоянного мониторинга информационного пространства.

Одним из ключевых факторов формирования репутации в цифровой среде является прозрачность деятельности компании. Современные технологии обеспечивают высокий уровень доступности информации, что делает любые действия организации более заметными для общественности. В этих условиях несоответствие между декларируемыми ценностями и реальными практиками может быстро привести к репутационным потерям. Напротив, последовательная и открытая коммуникационная политика способствует укреплению доверия и формированию положительного имиджа.

Значительную роль в управлении репутацией играют инструменты цифровых коммуникаций, позволяющие оперативно реагировать на изменения общественного мнения. Системы мониторинга медиа и социальных сетей дают возможность выявлять негативные упоминания, анализировать тональность контента и прогнозировать развитие информационных ситуаций. Это позволяет компаниям переходить от реактивной модели управления репутацией к проактивной, основанной на предупреждении кризисов и формировании позитивного информационного фона.

Важным элементом формирования репутации является контент, создаваемый как самой компанией, так и пользователями. Корпоративный контент (новости, статьи, публикации в социальных сетях) формирует базовый информационный фон и отражает позиционирование бренда. В то же время пользовательский контент (отзывы, комментарии, рейтинги) оказывает значительное влияние на доверие аудитории, поскольку воспринимается как более объективный источник информации. Эффективное управление цифровыми коммуникациями предполагает баланс между этими видами контента и активное взаимодействие с аудиторией.

Особое значение приобретает управление репутационными рисками, связанными с высокой скоростью распространения информации в цифровой среде. Негативные сообщения могут быстро распространяться и приобретать вирусный характер, нанося существенный ущерб имиджу компании. В этих условиях важным становится наличие чётко выстроенной системы антикризисных коммуникаций, включающей регламенты реагирования, подготовленные сценарии и координацию действий различных подразделений. Использование цифровых инструментов позволяет значительно сократить время реакции и минимизировать негативные последствия.

Следует также отметить влияние персонализации коммуникаций на формирование репутации. Применение data-driven подходов позволяет компаниям учитывать индивидуальные особенности аудитории, что повышает релевантность сообщений и усиливает положительное восприятие бренда. Однако чрезмерная персонализация или некорректное использование данных может вызывать негативную реакцию пользователей и

снижать уровень доверия, что требует соблюдения баланса между эффективностью и этичностью коммуникаций.

Таким образом, цифровые коммуникации играют определяющую роль в формировании репутации компании в современных условиях. Они обеспечивают постоянное взаимодействие с аудиторией, позволяют управлять информационными потоками и формировать устойчивое восприятие бренда. Эффективное управление цифровыми коммуникациями способствует укреплению доверия, снижению репутационных рисков и созданию долгосрочных конкурентных преимуществ, что делает данное направление ключевым элементом стратегического управления компанией в цифровой экономике.

3. Методология исследования

Методологическая основа исследования базируется на комплексном подходе к анализу управления цифровыми коммуникациями как фактора продвижения и формирования репутации компании. В качестве теоретической базы используются современные концепции цифровой экономики, интегрированных маркетинговых коммуникаций и репутационного менеджмента, а также подходы data-driven маркетинга, предполагающие использование данных для обоснования управленческих решений. Междисциплинарный характер исследования обусловлен тем, что рассматриваемая проблематика находится на пересечении менеджмента, маркетинга, PR и информационных технологий.

Эмпирическая часть исследования опирается на анализ открытых данных и практики российских и международных компаний, активно использующих цифровые коммуникационные инструменты. В работе применяются методы сравнительного анализа, контент-анализа и кейс-анализа, позволяющие выявить особенности интеграции рекламных и PR-инструментов, а также оценить их влияние на формирование репутации. Особое внимание уделяется изучению цифровых платформ, социальных сетей и онлайн-медиа как ключевых каналов коммуникации с аудиторией.

Для оценки эффективности цифровых коммуникаций используются как количественные, так и качественные показатели. К числу количественных метрик относятся охват аудитории, уровень вовлеченности, конверсия, показатели ROI и ROMI. Качественная оценка включает анализ тональности упоминаний, уровня доверия аудитории и общего восприятия бренда в цифровой среде. Применение совокупности указанных методов позволяет сформировать целостное представление о роли цифровых коммуникаций в системе управления компанией и обосновать их влияние на репутационные и маркетинговые результаты.

4. Основные результаты исследования

Проведённое исследование показало, что управление цифровыми коммуникациями в современных условиях выступает не только инструментом продвижения, но и ключевым фактором формирования и поддержания репутации компании. Установлено, что интеграция рекламных и PR-инструментов в единую систему цифровых коммуникаций обеспечивает синергетический эффект, выражающийся в усилении воздействия на целевые аудитории и повышении общей эффективности коммуникационной деятельности. Компании, реализующие комплексный подход к управлению коммуникациями, демонстрируют более высокие показатели узнаваемости бренда, вовлечённости аудитории и уровня доверия по сравнению с организациями, использующими разрозненные коммуникационные стратегии.

В ходе анализа выявлено, что наибольшую эффективность демонстрируют коммуникационные модели, основанные на использовании цифровых платформ, омниканальных стратегий и data-driven подходов. Персонализация контента, основанная на анализе пользовательских данных, позволяет существенно повысить релевантность коммуникаций и улучшить показатели взаимодействия с аудиторией. Одновременно установлено, что

активное использование инструментов цифрового PR, включая мониторинг информационного поля и управление пользовательским контентом, способствует снижению репутационных рисков и формированию устойчивого позитивного имиджа компании. Таким образом, цифровые коммуникации обеспечивают не только краткосрочные маркетинговые эффекты, но и долгосрочное укрепление репутационного капитала.

Результаты исследования также свидетельствуют о том, что эффективность управления цифровыми коммуникациями во многом зависит от уровня организационной зрелости компании и степени интеграции аналитических инструментов в управленческие процессы. Компании, использующие системы сквозной аналитики и автоматизации коммуникаций, обладают возможностью оперативной корректировки стратегий и более точной оценки результатов. В то же время выявлены ограничения, связанные с фрагментированностью данных, недостатком квалифицированных специалистов и необходимостью значительных инвестиций в цифровую инфраструктуру, что может сдерживать реализацию потенциала цифровых коммуникаций.

Таким образом, полученные результаты подтверждают, что управление цифровыми коммуникациями является стратегически значимым фактором, обеспечивающим одновременно продвижение и формирование репутации компании. Эффективная интеграция рекламных и PR-инструментов, использование аналитических технологий и ориентация на долгосрочное взаимодействие с аудиторией позволяют компаниям достигать устойчивых конкурентных преимуществ в условиях цифровой трансформации.

5. Заключение

В условиях цифровой трансформации экономики управление коммуникациями приобретает качественно новое значение, превращаясь в один из ключевых факторов устойчивого развития компаний. Проведённое исследование позволило установить, что цифровые коммуникации выходят за рамки традиционного инструментария маркетинга и связей с общественностью и становятся стратегическим элементом системы управления организацией. Их роль заключается не только в обеспечении продвижения товаров и услуг, но и в формировании, поддержании и защите репутации компании в динамичной и высококонкурентной цифровой среде.

Особое внимание в работе уделено интеграции рекламных и PR-инструментов, которая выступает основой эффективного управления цифровыми коммуникациями. Установлено, что в современных условиях границы между рекламой и PR практически нивелируются, а их синергия позволяет формировать целостный коммуникационный образ компании и усиливать воздействие на целевые аудитории. Использование контент-маркетинга, социальных сетей, инструментов influencer-маркетинга и цифровых платформ обеспечивает не только рост показателей продвижения, но и укрепление доверия, повышение лояльности и формирование устойчивого репутационного капитала.

Результаты исследования показали, что ключевыми факторами эффективности цифровых коммуникаций являются персонализация взаимодействия с аудиторией, использование data-driven подходов и внедрение аналитических инструментов управления. Применение сквозной аналитики и систем мониторинга информационного пространства позволяет компаниям принимать обоснованные управленческие решения, оперативно реагировать на изменения общественного мнения и минимизировать репутационные риски. В то же время выявлены ограничения, связанные с необходимостью развития цифровой инфраструктуры, дефицитом квалифицированных кадров и высокой степенью зависимости от технологических платформ.

В перспективе дальнейшие исследования в данной области могут быть направлены на разработку более точных методов оценки влияния цифровых коммуникаций на репутацию и экономические показатели деятельности компаний, а также на изучение долгосрочных эффектов интеграции рекламных и PR-инструментов. Практическая значимость полученных результатов

заключается в возможности их использования при формировании коммуникационных стратегий компаний, ориентированных на повышение эффективности продвижения и укрепление репутации в условиях цифровой экономики. Таким образом, управление цифровыми коммуникациями следует рассматривать как ключевой элемент конкурентоспособности современных организаций.

Литература

1. Иванченко О. В. Цифровые коммуникации в системе маркетинга компании // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2023. № 3. С. 25–34.
2. Плотников Н. В. Управление цифровыми коммуникациями в условиях трансформации экономики // Экономика и управление. 2022. № 7. С. 41–49.
3. Назаренко А. И. Репутационный менеджмент в цифровой среде: современные подходы // Управленческое консультирование. 2023. № 5. С. 58–66.
4. АКАР. Объем рынка маркетинговых коммуникаций в России 2023–2024. – М.: АКАР, 2024.
5. IAB Russia. Digital Advertising Overview 2023–2024. – М.: IAB Russia, 2024.
6. Deloitte. Digital Media Trends 2024. – Deloitte Insights, 2024.
7. PwC. Global Entertainment and Media Outlook 2023–2027. – PwC Research, 2023.
8. McKinsey Global Institute. The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World. – McKinsey, 2018.
9. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review. 2018. Vol. 96, No. 1. P. 108–116.
10. Kumar V. Data-Driven Marketing: How Big Data and AI Are Transforming Marketing Strategies. – New York: Springer, 2021.
11. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. – Hoboken: Wiley, 2021.
12. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. – 7th ed. – Pearson, 2022.
13. Scott D. M. The New Rules of Marketing and PR. – 8th ed. – Wiley, 2020.
14. Wamba S. F. et al. Big Data Analytics and Firm Performance // Journal of Business Research. 2017. Vol. 70. P. 356–365.
15. Gandomi A., Haider M. Beyond the Hype: Big Data Concepts, Methods, and Analytics // International Journal of Information Management. 2015. Vol. 35. P. 137–144.

Digital communications management as a factor contributing to the strengthening and shaping of a company's reputation in the context of digital transformation

Shevelev K.S., Sharapov O.A.

Moscow Polytechnic University

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

This article examines the characteristics of digital communications management as a key factor in promoting and shaping a company's reputation in the context of digital transformation. It analyzes modern tools of internet marketing, digital PR, and reputation management, as well as their impact on how target audiences perceive a brand. Particular attention is paid to the integration of advertising and PR communications in the digital environment, and the use of data-driven approaches and algorithmic technologies to improve the effectiveness of interactions with consumers.

Based on an analysis of the practices of Russian companies and digital platforms, the main directions for improving communication effectiveness have been identified: content personalization, the use of omnichannel strategies, the automation of reputation management, and the implementation of analytical tools for monitoring public opinion. Key benefits have been identified, including increased brand awareness, enhanced audience trust, improved engagement metrics, and reduced reputational risks.

It is demonstrated that digital communications management is becoming a strategic element of a company's operations, ensuring synergy between marketing and PR tools and creating sustainable competitive advantages in the digital economy.

Keywords: digital communications, internet marketing, PR, reputation management, digital transformation, branding, omnichannel, data-driven marketing, reputation management, digital environment.

References

1. Ivanchenko, O. V. "Digital Communications in the Company's Marketing System." Marketing and Marketing Research, 2023, no. 3, pp. 25–34.
2. Plotnikov, N. V. "Digital Communications Management in the Context of Economic Transformation." Economics and Management, 2022, no. 7, pp. 41–49.
3. Nazarenko, A. I. "Reputation Management in the Digital Environment: Modern Approaches." Management Consulting, 2023, no. 5, pp. 58–66.
4. AKAR. Marketing Communications Market Size in Russia 2023–2024. Moscow: AKAR, 2024.
5. IAB Russia. Digital Advertising Overview 2023–2024. Moscow: IAB Russia, 2024.
6. Deloitte. Digital Media Trends 2024. – Deloitte Insights, 2024.
7. PwC. Global Entertainment and Media Outlook 2023–2027. – PwC Research, 2023.
8. McKinsey Global Institute. The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World. – McKinsey, 2018.
9. Davenport T., Ronanki R. Artificial Intelligence for the Real World // Harvard Business Review. 2018. Vol. 96, No. 1. P. 108–116.
10. Kumar V. Data-Driven Marketing: How Big Data and AI Are Transforming Marketing Strategies. – New York: Springer, 2021.
11. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. – Hoboken: Wiley, 2021.
12. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. – 7th ed. – Pearson, 2022.
13. Scott D. M. The New Rules of Marketing and PR. – 8th ed. – Wiley, 2020.
14. Wamba S. F. et al. Big Data Analytics and Firm Performance // Journal of Business Research. 2017. Vol. 70. P. 356–365.
15. Gandomi A., Haider M. Beyond the Hype: Big Data Concepts, Methods, and Analytics // International Journal of Information Management. 2015. Vol. 35. P. 137–144.

Трансформация взаимодействия государства и бизнеса в цифровой среде

Алисултанов Вадим Сулайбанович

экстерн базовой кафедры ФАС России, РЭУ им. Г. В. Плеханова, заместитель начальника Контрольно-ревизионного управления в сфере национальной безопасности, правоохранительной деятельности, судебной системе и оборонном комплексе, e251066@yandex.ru

В статье рассматривается трансформация взаимодействия государства и бизнеса в условиях цифровой среды. Автор выделяет ключевые различия между традиционной (нецифровой) и цифровой моделями взаимодействия по таким критериям, как характер отношений (вертикальный и горизонтальный), реактивность и проактивность, уровень транзакционных издержек, прозрачность и коррупционные риски, масштабируемость и адаптивность институтов. На основе систематизации научных подходов предлагается классификация форм взаимодействия государства и бизнеса по институциональному, организационному, экономическому, функциональному и другим признакам. Обосновывается вывод о смене парадигмы: переход от иерархической модели к сетевой платформенной экосистеме, где бизнес выступает не объектом регулирования, а соучастником и активным пользователем цифровой инфраструктуры.

Ключевые слова: государственное управление, взаимодействие государства и бизнеса, цифровая трансформация государственного управления, формы взаимодействия.

Взаимодействие как явление характеризуется сложной системой связей и зависимостей, включающей разнообразные признаки, однако среди перечисленного разнообразия можно выделить универсальные категории анализа взаимодействия такие как:

- обмен, который демонстрирует материальную сторону взаимодействия,
- коммуникация, которая фокусирует внимание на информационном компоненте,
- воздействие, которое подчёркивает активные усилия по изменению ситуации,
- регулирование, которое акцентирует внимание на правилах и нормах, ограничивающих или организующих поведение сторон.

Различия во взаимодействии государства и бизнеса в цифровой и нецифровой (традиционной) среде носят не только технологический, но и институциональный, организационный и содержательный характер. Сформулируем ключевые признаки этих различий по следующим критериям.

1. Характер взаимодействия по вертикали и по горизонтали.

В нецифровой среде преобладает вертикальная, иерархическая модель взаимодействия, в которой государство выступает как регулятор и контролёр, бизнес – как объект подчинения. Взаимодействие строится по схеме «приказ → исполнение → отчётность». При этом обратная связь зачастую слабая, формальная (например, через письма или редкие совещания).

В цифровой среде возникает потенциал для горизонтального, партнёрского взаимодействия. Цифровые платформы (регуляторные песочницы, порталы ОРБ, API-интеграции) делают бизнес соучастником разработки норм и сервисов. Это меняет саму природу отношений – от подконтрольности к совместному созданию ценности.

Аргумент в пользу цифровой трансформации государственного управления заключается в том, что в ее результате размываются границы между «властью» и «поднадзорными», а бизнес превращается в активного пользователя цифровой инфраструктуры, а не пассивного получателя предписаний.

2. Реактивность и проактивность взаимодействия.

В нецифровой среде государство получает информацию с отложенным временным лагом – через отчёты, проверки, бумажные запросы. Реагирование ретроспективное: нарушения выявляются, но не предотвращаются. Бизнес также действует реактивно – подаёт документы «по факту».

Цифровая среда обеспечивает возможность проактивной и даже предиктивной модели взаимодействия. За счёт анализа потоковых данных (например, из ФНС, ПФР, ЕИС) государство может автоматически предоставлять услуги (субсидии, льготы) или предупреждать риски (аномалии в закупках, картельные сговоры). Бизнес, в свою очередь, получает услуги без запроса или в реальном времени, сдавать отчетность (налоговую, бухгалтерскую), получать лицензии и разрешения в режиме 24 на 7 без очередей.

Вместо традиционных проверок «на местах» государство переходит к внедрению цифровых систем прослеживаемости, таких как национальная система маркировки «Честный ЗНАК» и информационная система «Меркурий», обеспечивающая электронную сертификацию и прослеживаемости, с целью повышения биологической и пищевой безопасности. Это позволяет бизнесу автоматически подтверждать легальность оборота, а государству – минимизировать количество выездных проверок.

Аргумент цифровой трансформации государственного управления: цифровая среда позволяет перейти от «государства-контролёра» к «государству-прогнозисту», что снижает административную нагрузку и повышает эффективность регулирования.

3. Транзакционные издержки и барьеры взаимодействия.

Для нецифровой среды характерны высокие транзакционные издержки: физическое присутствие, бумажный документооборот, дублирование данных, длительные согласования. Особенно болезненно это для МСП, у которого нет юристов и бухгалтеров «на подхвате». В цифровой среде работает принцип «один раз – для всех», позволяющий через автоматический обмен данными между ведомствами сократить издержки от 30 до 60 % (по оценкам Еврокомиссии), при том, что бизнес тратит время не на сбор справок, а на основную деятельность.

Цифровые экосистемы упрощают доступ к ресурсам, делая переход от заявительного к автоматическому (проксимальному) принципу. Бизнесу больше не нужно собирать справки; государство (например, через платформу МСП.РФ) само видит, кто из предпринимателей попадает под критерии поддержки (льготные кредиты, гранты), и предлагает их проактивно.

Единая информационная система (ЕИС) и два основных Федеральных закона (№ 44-ФЗ и № 223-ФЗ), регулирующих процедуры закупок обеспечивает равный доступ к госзаказу, снижая коррупционную составляющую и позволяя малому бизнесу конкурировать за крупные контракты через прозрачные торги [1].

Аргумент в пользу цифровой трансформации государственного управления: цифровизация не просто ускоряет процессы, она меняет экономическую логику взаимодействия, делая его менее затратным и более доступным для мелких субъектов экономики.

4. Прозрачность взаимодействия, доверие и коррупционные риски.

Нецифровая среда создает почву для дискреционных решений и коррупции, например, при выдаче разрешений или распределении субсидий. Этому способствует непрозрачность процессов взаимодействия, когда решения принимаются «за закрытыми дверями». В отличие от этого в цифровой среде все действия фиксируются в логах, статус заявки виден в реальном времени, алгоритмы принимают решения по четким правилам, что повышает подотчетность и снижает субъективность. Цифровые технологии способствуют отражению реального положения дел в бизнесе посредством использования контрольно-кассовой техники с передачей данных в ФНС в режиме онлайн, системы быстрых платежей и открытых API-банкинга, что автоматизирует контроль государства, снижает потребность в выездных проверках и позволяет бизнесу получать услуги, например, кредиты, быстрее на основе оценки «цифрового профиля».

Единая биометрическая система в цифровой среде обеспечивает возможность удаленной идентификации. Бизнес может оказывать финансовые и другие лицензируемые услуги без личного присутствия клиента, что расширяет географию присутствия.

Таким образом, цифровая среда не устраняет коррупцию полностью, но ограничивает пространство для произвола, особенно в массовых, шаблонных процедурах, что выступает действенным аргументом для цифровой трансформации государственного управления.

5. Масштабируемость итогов взаимодействия и его персонализация.

В нецифровой среде услуги стандартизированы, но не масштабируемы и не персонализированы. Государство не может предложить индивидуальные решения для разных типов бизнеса (МСП, стартапы, экспортёры). В цифровой среде благодаря базам данных и ИИ возможна сегментация и персонализация. Например, платформа может автоматически предложить стартапу грант, экспортеру – таможенные льготы, а производителю – подключение к промышленному кластеру.

Национальная система пространственных данных и ведомственные API позволяют бизнесу (девелоперы, логисты, ритейлеры) интегрироваться с государственными информационными системами (ГИС) для получения актуальной информации (кадастровые карты, ограничения зон застройки, данные о ЧС) в реальном времени.

Цифровая среда позволяет легализовать новые формы занятости (самозанятые, платформенная экономика), встраивать специальные налоговые режимы (НПД – налог на профессиональный доход) в приложения агрегаторов, что позволяет миллионам самозанятых легально работать с крупным бизнесом и государством.

Аргумент цифровой трансформации государственного управления: цифровая среда позволяет сочетать массовость и индивидуализацию, что невозможно в бумажной бюрократии.

6. Институциональная устойчивость и адаптивность.

В условиях нецифровой среды система организации взаимодействия государства и бизнеса устойчива, но инертна. Изменение правил требует месяцев на согласования, публикации, обучение. В цифровой среде возможны быстрые эксперименты, динамическое обновление норм через смарт-контракты или алгоритмы.

Цифровые платформы позволяют бизнесу и государству тестировать инновационные технологии (беспилотный транспорт, телемедицина, криптовалюты) в «регуляторных песочницах», не нарушая действующее законодательство. Это дает возможность создавать новые рынки без риска получения штрафов на этапе запуска.

Платформы для обсуждения проектов нормативных актов (regulation.gov.ru) позволяют бизнес-сообществу оперативно влиять на принимаемые законы, делая регулаторику более рыночной.

Аргумент для цифровой трансформации государственного управления: цифровая среда превращает регулирование из статичного в динамичный, адаптивный процесс, что критически важно в условиях технологических прорывов.

Вышеприведенные аргументы создают основу для смены парадигмы взаимодействия государства и бизнеса в цифровой среде (таблица 1).

Таблица 1
Составляющие элементы парадигмы взаимодействия государства и бизнеса в цифровой среде

Элемент	Нецифровая среда	Цифровая среда
Модель власти	Иерархическая, централизованная	Сетевая, платформенная
Время реакции	Ретроспективная	Проактивная / предиктивная
Издержки	Высокие, нелинейные	Низкие, масштабируемые
Прозрачность	Ограниченная	Высокая, подотчётная
Гибкость	Низкая	Высокая, экспериментальная
Роль бизнеса	Объект регулирования	Соучастник и пользователь

Источник: составлено автором.

Таким образом, описание данных характеристик позволяет классифицировать виды и формы взаимодействия, выделяя наиболее значимые аспекты и особенности для дальнейшего построения целостной системы взглядов на данное явление, учитывая одновременно разные факторы.

В свою очередь цифровое взаимодействие связано с процессом общения и координации между бизнесом и государством в цифровой среде. Оно выражается в обмене информацией, оказании государственных услуг, регулировании и контроле.

Анализируя научные труды исследователей [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7] становится очевидным, что в зависимости от уровня и целевых установок взаимодействия государства и бизнеса выделяется определенная классификация форм данного взаимодействия. Критерии, используемые авторами указанных работ, позволяют систематизировать многообразие проявлений взаимодействия, придавая ему структурированность и упорядоченность. Итоги подобной классификации сведены в таблице 2.

Таблица 2
Классификация форм взаимодействия государства и бизнеса

Критерий	Форма
1 Институциональный	• Институты развития • Переговоры и соглашения • Оценка регулирующего воздействия (ОРВ)
2 Организационный	• Совместные советы и комиссии/Партнёрские проекты
3 Экономический	• Субсидии /Специальные режимы
4 Функциональный	• Государственно-частное партнёрство (ГЧП) • Лоббирование • Регулирование через лицензирование, сертификацию, налоговое регулирование и экологические нормы • Контроль
5 Механизм взаимодействия	• Регуляторные механизмы — лицензирование, сертификация, стандартизация • налоговое и таможенное регулирование • Финансовые механизмы — субсидии, гранты, льготные кредиты • налоговые льготы и специальные режимы • Информационные механизмы — обмен данными и аналитикой — участие в конференциях, форумах и круглых столах
6 Цель взаимодействия	• Антикризисное взаимодействие (антисанкционное) • Социальное взаимодействие • Регуляторное взаимодействие • Финансово-экономическое взаимодействие • Научно-технологическое, инновационное взаимодействие • Инфраструктурное взаимодействие • Экспертно-аналитическое взаимодействие
7 Характер взаимодействия	• С выраженным или без выраженного социального эффекта • С силовым или без силового воздействия • Для создания условий социально-экономического развития • Для устранения ограничительных барьеров
8 Степень вовлеченности участников взаимодействия	• Проактивное взаимодействие. • Активное взаимодействие. • Пассивное взаимодействие. • Избегающее взаимодействие
9 Уровень взаимодействия	• Федеральный уровень: — участие в разработке законодательства и стратегиях — участие в государственных программах • Региональный уровень: — соглашения с региональными властями о сотрудничестве — участие в региональных инвестиционных проектах • Муниципальный уровень: — решение локальных вопросов (например, инфраструктура, экология); — поддержка местных социальных инициатив
10 По времени взаимодействия	• Долгосрочное • Среднесрочное • Краткосрочное • Тактическое («ручное управление»)

Источник: составлено автором.

Институциональные формы взаимодействия государства и бизнеса обеспечивают структурированный подход к сотрудничеству, но требуют четкой координации и прозрачности. Организационные формы способствуют созданию диалога в совместной работе чиновников и предпринимателей, но их эффективность зависит от уровня доверия между сторонами. Экономические механизмы являются мощным инструментом стимулирования бизнеса, но требуют четкого контроля государства для предотвращения злоупотреблений. Функциональные формы взаимодействия охватывают как сотрудничество, так и

контроль, что требует баланса между поддержкой бизнеса и защитой общественных интересов. Механизмы взаимодействия обеспечивают инструментарий для реализации политики, но их эффективность зависит от качества исполнения и координации участников. Рассмотрение форм взаимодействия в разрезе уровней определяет масштаб и специфику задач, что требует дифференцированного подхода.

Чтобы учесть указанные ограничения и сложности, целесообразно применять стратегию цифровизации, которую можно рассматривать с нескольких позиций [8]:

- с точки зрения бизнеса цифровизация представляет собой процесс трансформации бизнес-моделей посредством внедрения цифровых технологий, направленный на повышение эффективности предпринимательской деятельности;
- с социальной точки зрения цифровизация воспринимается как этап эволюционного развития общества, сопровождающийся активным освоением и применением цифровых инструментов, влияющих на изменение сфер жизни социума;
- с государственной позиции цифровизация означает интеграцию современных цифровых решений в работу государственных органов, позволяющую благодаря переходу на цифровые платформы существенно преобразовать выполнение административных функций и качество предоставления государственных услуг, улучшив взаимодействие государственных структур с гражданами и организациями.

Таким образом, в современных условиях цифровизация становится важным инструментом повышения прозрачности, эффективности и доступности взаимодействия в триаде институциональной матрицы бизнес-власть-общество.

Литература

1. Воронов, А. С. Совершенствование форм взаимодействия бизнеса и государства в управлении социально-экономическим развитием / А. С. Воронов, Т. С. Годило // Вестник Московского университета. Серия 21 Управление (государство и общество). – 2024. – Т. 21, № 4 – С. 246-278. – ISSN 2073-2643.

2. Авцинова, А. А. Современные модели взаимодействия государства и бизнеса / А. А. Авцинова, И. Н. Макаров, О. В. Широкова // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 8. – С. 3123–3136. – ISSN 1994-6929.

3. Попенко, А. В. Современные модели взаимодействия бизнеса и власти в России / А. В. Попенко, А. А. Слинько // РЕ-ГИОН: системы, экономика, управление. – 2018. – № 1(40). – ISSN 1997-4469.

4. Слинкова, О. К. Государственно-частное партнерство как форма взаимодействия государства и бизнеса: терминологический анализ / О. К. Слинкова, Е. А. Титова // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2024. – Т. 10, № 2. – С. 102-114. – ISSN 2408-9346.

5. Мажарова, Л. А. Государство и бизнес в цифровой экономике: механизмы взаимодействия / Л. А. Мажарова // Наука Красноярья. – 2021. – Т. 10, № 3. – С. 7-25. – ISSN 2070-7568.

6. Киварина, М. В. Государство и бизнес: эволюция форм взаимодействия / М. В. Киварина // Государственно-частное партнерство. – 2014. – Т. 1, № 1 – С. 57-72. – ISSN 2410-8367.

7. Киварина, М. В. Государство и бизнес: эволюция форм взаимодействия / М. В. Киварина // Государственно-частное партнерство. – 2014. – Т. 1, № 1 – С. 57-72. – ISSN 2410-8367.

8. Добробаба, М. Б. Цифровая демократия в России как компонент цифрового государства // Актуальные проблемы российского права. – 2025. – № 2(171). – С. 27-34. – ISSN 1994-1471.

Transformation of State-Business Interaction in the Digital Environment
Alisultanov V.S.
Plehanov Russian University of Economics
JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article examines the transformation of state-business interaction in the digital environment. The author identifies key differences between traditional (non-digital) and digital models of interaction based on criteria such as the nature of relationships (vertical vs horizontal), reactive vs proactive approach, transaction

costs, transparency and corruption risks, scalability, and institutional adaptability. Based on a systematisation of academic approaches, a classification of state-business interaction forms is proposed according to institutional, organisational, economic, functional, and other characteristics. The study substantiates a paradigm shift: from a hierarchical model to a networked platform ecosystem, where business acts not merely as an object of regulation but as a co-participant and active user of digital infrastructure.

Keywords: public administration, interaction between the state and business, digital transformation of public administration, and forms of interaction.

References

1. Voronov, A. S. Improving the Forms of Business and State Interaction in the Management of Socio-Economic Development / A. S. Voronov, T. S. Godilo // Bulletin of Moscow University. Series 21: Management (State and Society). – 2024. – Vol. 21, No. 4 – Pp. 246-278. – ISSN 2073-2643.
2. Avtsinova, A. A. Modern Models of Interaction between the State and Business / A. A. Avtsinova, I. N. Makarov, and O. V. Shirokova // Creative Economy. – 2022. – Vol. 16, No. 8. – Pp. 3123–3136. – ISSN 1994-6929.
3. Popenko, A. V. Modern Models of Business-Government Interaction in Russia / A. V. Popenko, A. A. Slinko // REGION: Systems, Economics, Management. – 2018. – No. 1(40). – ISSN 1997-4469.
4. Slinkova, O. K. Public-Private Partnership as a Form of Interaction between the State and Business: Terminological Analysis / O. K. Slinkova, E. A. Titova // Scientific Result. Business and Service Technologies. – 2024. – Vol. 10, No. 2. – Pp. 102-114. – ISSN 2408-9346.
5. Mazharova, L. A. State and Business in the Digital Economy: Interaction Mechanisms / L. A. Mazharova // Krasnoyarsk Science. – 2021. – Vol. 10, No. 3. – Pp. 7-25. – ISSN 2070-7568.
6. Kivarina, M. V. State and Business: Evolution of Forms of Interaction / M. V. Kivarina // Public-Private Partnership. – 2014. – Vol. 1, No. 1 – Pp. 57-72. – ISSN 2410-8367.
7. Kivarina, M. V. State and Business: Evolution of Forms of Interaction / M. V. Kivarina // Public-Private Partnership. – 2014. – Vol. 1, No. 1 – Pp. 57-72. – ISSN 2410-8367.
8. Dobrobaba, M. B. Digital Democracy in Russia as a Component of the Digital State // Actual Problems of Russian Law. – 2025. – No. 2(171). – Pp. 27-34. – ISSN 1994-1471.

Высшее образование как институт ценностной социализации и региональной интеграции студентов: к обоснованию механизмов государственного регулирования социального партнерства

Амелькина Оксана Васильевна

аспирант кафедры философии и общественных наук, Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет, ассистент кафедры «Государственное управление и история», Пермский национальный исследовательский политехнический университет, om_companu@mail.ru,

Карпович Юлия Владимировна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Экономика и финансы», Пермский национальный исследовательский политехнический университет, karpushki@mail.ru

В статье высшее образование рассматривается как институт ценностной социализации и одновременно как механизм интеграции студентов в социально-экономическое пространство региона. Эмпирическую основу составили результаты опроса студенческой молодежи г. Перми, отражающие профессиональные, семейные и территориальные установки обучающихся. Особое внимание уделено взаимосвязи между намерением выпускников остаться в регионе после завершения обучения, их профессиональным самоопределением, трудовыми ожиданиями и ценностными ориентациями. Установлено, что региональная интеграция студентов определяется не столько общим стремлением к будущему трудоустройству, сколько степенью укорененности профессиональной траектории, определенностью жизненных планов, жилищными перспективами и субъективной уверенностью в будущем. Обосновывается вывод о необходимости развития механизмов государственного регулирования социального партнерства в сфере высшего образования, ориентированных на согласование интересов вузов, работодателей, органов публичной власти и молодежи в целях закрепления человеческого потенциала в регионе.

Ключевые слова: высшее образование, ценностная социализация, региональная интеграция студентов, социально-экономическое пространство региона, социальное партнерство, государственное регулирование, студенческая молодежь, региональное развитие.

Введение

В современных условиях высшее образование выполняет не только кадровую, но и социализирующую функцию. Вуз формирует у молодежи представления о жизненном успехе, профессиональной самореализации, семейном будущем и территориальной мобильности. Тем самым он выступает не просто пространством получения компетенций, а социальным институтом, влияющим на структуру жизненных стратегий студентов [1; 2].

Для регионов особое значение имеет вопрос о том, в какой мере система высшего образования способствует закреплению выпускников на территории. Подготовка кадров сама по себе не гарантирует их включения в социально-экономическое пространство региона. Необходима институциональная среда, в которой профессиональная траектория, рынок труда, социальная инфраструктура и жизненные перспективы воспринимаются студентом как взаимосвязанные элементы единого будущего [3–6].

Актуальность такой постановки вопроса усиливается в контексте государственного регулирования социального партнерства в сфере высшего образования. В расширительном понимании социальное партнерство охватывает взаимодействие вузов, работодателей, органов государственной власти, местного самоуправления и других социальных институтов, совместно формирующих условия профессионального становления и жизненного самоопределения молодежи [3–6]. С этой точки зрения интеграция студентов в регион не является исключительно частным выбором: она во многом зависит от качества институциональной связки между образованием, занятостью, жильем, молодежной и семейной политикой.

Особую значимость данная проблематика приобретает в условиях, когда заметная часть студентов либо не связывает будущее с регионом обучения, либо не имеет определенной позиции по данному вопросу. Такая неопределенность указывает на наличие пространства для управленческого воздействия и делает систему социального партнерства вуза важным фактором регионального закрепления молодежи.

Цель статьи состоит в том, чтобы рассмотреть высшее образование как институт ценностной социализации и региональной интеграции студентов, а также обосновать необходимость развития механизмов государственного регулирования социального партнерства, направленных на включение молодежи в социально-экономическое пространство региона. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: охарактеризовать ценностные и профессиональные установки студенческой молодежи; выявить взаимосвязь между намерением остаться в регионе, профессиональным самоопределением и трудовыми ожиданиями; провести сравнительный анализ мужских и женских представлений о жизненных ценностях и семейно-профессиональных перспективах; определить направления совершенствования механизмов государственного регулирования социального партнерства в сфере высшего образования.

Научная новизна статьи заключается в том, что региональная интеграция студентов рассматривается не только как следствие трудоустройства или миграционных установок, но как результат взаимодействия ценностной социализации, профессионального самоопределения и институциональной среды социального партнерства. Практическая значимость исследования определяется возможностью использовать полученные выводы

при разработке мер молодежной, образовательной и кадровой политики региона.

Теоретико-методологические основания исследования

Теоретическая рамка исследования формируется на пересечении социологии образования, социологии управления, исследований молодежи и теории социального партнерства. В этой логике высшее образование предстает одновременно как институт социализации, механизм профессионального самоопределения и элемент регионального развития [1–6].

Первое теоретическое основание связано с трактовкой высшего образования как института ценностной социализации. Вуз не только передает профессиональные знания, но и закрепляет нормативные ожидания относительно карьеры, автономии, стабильности, семьи и социальной успешности [1; 2]. В студенческий период формируются представления о желательной биографии, а потому образовательная среда влияет не только на компетенции, но и на выбор жизненных стратегий.

Второе основание связано с пониманием социального партнерства в сфере высшего образования. В российской литературе оно рассматривается как система устойчивого взаимодействия образовательных организаций, работодателей и органов власти, ориентированная на согласование интересов в подготовке кадров, трудоустройстве выпускников и развитии человеческих ресурсов [3–6]. Существенно, что социальное партнерство охватывает не только учебные практики, но и более широкий контур институциональной связи университета с территорией.

Третье основание касается регионального измерения высшей школы. Университет выступает посредником между молодежью и регионом, поскольку через образовательную траекторию, профессиональные контакты, карьерные центры, практики и стажировки студент включается в локальный рынок труда и систему социальных возможностей территории [3–9]. Закрепление выпускников зависит не только от качества подготовки, но и от того, насколько регион воспринимается как пространство, где можно реализовать целостный жизненный проект.

Для настоящего исследования принципиален проектно-процессный подход. Он позволяет рассматривать социальное партнерство не как совокупность разрозненных мероприятий, а как последовательный процесс сопровождения студента: от профессионального выбора и получения профессии до трудоустройства, решения жилищных вопросов и интеграции в региональное сообщество [7–10]. В таком понимании социальное партнерство становится объектом государственного регулирования и инструментом воспроизводства человеческого потенциала региона.

Нормативно-правовой контекст исследования задается Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации», который определяет образование как единый процесс обучения и воспитания [11], а также документами, фиксирующими приоритет сохранения традиционных ценностей, поддержки семьи и демографического развития [12; 13].

Материалы и методы

Эмпирической базой статьи выступили результаты авторского опроса «Исследование репродуктивных установок современной студенческой молодежи», проведенного среди обучающихся г. Перми. В обработку включены 109 анкет. Выборка практически симметрична по полу: 55 мужчин и 54 женщины. Основную часть респондентов составляют студенты в возрасте 18–20 лет; подавляющее большинство обучаются по программам бакалавриата и специалитета на очной форме.

Исследование носит междисциплинарный характер. В его основе лежит сочетание институционального подхода, сравнительного гендерного анализа и описательной статистики. Институциональный подход использован для рассмотрения высшего образования как среды, в которой формируются не только

компетенции, но и нормативные ожидания относительно карьеры, семьи и территориальной мобильности. Сравнительный анализ позволил выявить различия в мужских и женских представлениях о жизненном успехе, семейном будущем и условиях достижения целей. Описательная статистика применялась для интерпретации распределений ответов и сопоставления ключевых групп респондентов.

Центральное место в исследовательском дизайне занимает анализ намерений студентов относительно будущего территориального выбора после окончания обучения. Все респонденты были разделены на три группы: планирующие остаться в Перми, планирующие уехать и затруднившиеся с ответом. Данная переменная рассматривалась как интегральный индикатор региональной определенности. Далее она сопоставлялась со сроками получения профессии, планами трудоустройства, намерениями в отношении жилья, семейного будущего и субъективной уверенностью в завтрашнем дне.

Исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, выборка локализована в одном городе. Во-вторых, анализ отражает установки преимущественно ранней студенческой молодежи. В-третьих, рассматриваются самооценки и намерения, а не фактическое поведение после выпуска. Вместе с тем именно стадия жизненного проектирования представляет наибольший интерес для управленческого анализа.

Результаты исследования

Социально-демографический профиль выборки

Выборка представлена преимущественно студентами очной формы обучения, не состоящими в браке и не имеющими детей. Почти половина респондентов планирует остаться в Перми после окончания обучения, тогда как более трети затрудняются с ответом. Это позволяет рассматривать региональную интеграцию студентов как самостоятельную управленческую проблему.

Таблица 1
Социально-демографические характеристики выборки

Показатель	Категория	Число респондентов	%
Пол	Мужчины	55	50,5
	Женщины	54	49,5
Возраст	18–20 лет	93	85,3
	21–23 года	13	11,9
	24–26 лет	1	0,9
	Менее 18 лет	2	1,8
Уровень обучения	Бакалавриат/специалитет	108	99,1
	Аспирантура	1	0,9
Форма обучения	Очная	108	99,1
	Очно-заочная	1	0,9
Намерены остаться в Перми	Да	53	48,6
	Нет	16	14,7
	Затрудняются ответить	40	36,7
Семейное положение	Не состоят в браке	105	96,3
	Состоят в браке	4	3,7
Наличие детей	Детей нет	106	97,2
	Один ребенок	2	1,8
	Двое детей	1	0,9

Ценностные ориентации и гендерные различия

Жизненный успех студенты связывают, прежде всего, с материальным благополучием, семьей, здоровьем, свободой и внутренней гармонией. Таким образом, ценностная структура студенческой молодежи сочетает экономические, личностные и семейные ориентиры.

Как видно из таблицы 2, для обеих групп базовым условием жизненной реализации выступает материальная устойчивость. Вместе с тем женщины чаще связывают успех со здоровьем, любовью и внутренней гармонией, а мужчины — со свободой и дружбой. Семья остается значимой ценностью в обеих группах.

Таблица 2
Гендерные различия в представлениях о жизненном успехе, % по полу

Вариант ответа	Женщины (n=54)	Мужчины (n=55)
Материальное благополучие, высокий заработок	77,8	81,8
Хорошая, дружная семья	66,7	63,6
Здоровье	74,1	52,7
Свобода, независимость	57,4	60,0
Внутренняя гармония, душевное спокойствие, самопознание	59,3	49,1
Любовь (духовная и физическая близость)	59,3	41,8
Дружба	44,4	50,9

Намерение остаться в Перми и профессиональная определенность

По данным исследования, 53 респондента планируют остаться в Перми, 40 - затрудняются с ответом и 16 - ориентированы на отъезд. Наибольший интерес для управленческого анализа представляет группа неопределившихся.

Таблица 3
Намерение остаться в Перми и горизонты профессиональной самореализации, % по группам

Намерение остаться в Перми	Получение профессии: уже есть	Получение профессии: в ближайшие 5 лет	Получение профессии: 5-10 лет и позже / затрудняюсь	Трудоустройство: уже есть	Трудоустройство: в ближайшие 5 лет	Трудоустройство: 5-10 лет и позже / затрудняюсь
Да (n=53)	22,6	71,7	5,7	22,6	67,9	9,4
Затрудняюсь ответить (n=40)	7,5	67,5	25,0	10,0	77,5	12,5
Нет (n=16)	6,2	87,5	6,3	25,0	75,0	0,0

Сопоставление данных таблицы 3 показывает, что намерение остаться в Перми сильнее связано с горизонтом получения профессии, чем с общим стремлением к трудоустройству. Практически все респонденты связывают ближайшие годы с занятостью, однако эта установка сама по себе не гарантирует регионального закрепления. Следовательно, ключевую роль играет укорененность профессиональной траектории в регионе.

Семейные установки

Позитивное отношение к семье сохраняется у большинства опрошенных, однако семейные планы чаще отнесены к среднесрочной перспективе.

Таблица 4
Гендерные различия в семейных планах, % по полу

Показатель	Вариант ответа	Женщины (n=54)	Мужчины (n=55)
Вступление в официальный брак	Уже есть	7,4	3,6
	В ближайшие 5 лет	37,0	9,1
	Через 5-10 лет	24,1	40,0
	Более чем через 10 лет	13,0	12,7
	Не планирую	13,0	10,9
Рожение детей	Затрудняюсь ответить	5,6	23,6
	Уже есть	3,7	1,8
	В ближайшие 5 лет	20,4	9,1
	Через 5-10 лет	25,9	32,7
	Более чем через 10 лет	25,9	14,5
	Не планирую	16,7	10,9
	Затрудняюсь ответить	7,4	30,9

Женские ответы характеризуются большей определенностью и более ранними горизонтами семейного планирования. Мужские - большей отсрочкой и неопределенностью. Это важно для понимания того, как разные группы студентов соотносят карьеру, семью и региональную принадлежность.

Меры поддержки

Студенты наиболее позитивно оценивают меры, снижающие экономические издержки вступления в брак и деторождения, а также профессионального становления.

Таблица 5
Наиболее значимые меры поддержки семьи и рождаемости, %

Мера поддержки	Положительное влияние
Дополнительные выплаты на детей	67,0
Семейная ипотека под 6%	57,8
Субсидии на покупку жилья 30-35%	57,8
Материнский капитал	56,0
Ежемесячное пособие по уходу за ребенком до 1,5 лет	54,1
Единовременное пособие при рождении ребенка	50,5
Приоритетное предоставление мест в яслях и детских садах детям студентов по месту нахождения вуза	46,8
Переориентация материнского капитала на поддержку многодетности	45,0

Как видно из таблицы 5, молодежь ориентирована, прежде всего, на поддерживающие и инфраструктурные меры, а не на нормативно-принудительные инструменты.

Обсуждение результатов

Полученные результаты позволяют рассматривать высшее образование как институт, одновременно влияющий на ценностную социализацию и региональную интеграцию студентов. Профессиональные, семейные и территориальные установки молодежи формируются во взаимосвязи, а значит, анализ интеграции студентов в регион требует более широкой рамки, чем просто изучение их трудовых намерений.

Смешанная структура ценностей показывает, что студенты не отказываются от семьи, но включают ее в более сложную систему жизненного проектирования, где семейное будущее зависит от достижения образовательной, профессиональной и экономической устойчивости. Вуз при этом задает последовательность жизненных этапов: получение профессии, трудоустройство, решение жилищного вопроса и затем семейное становление. В этом смысле образовательная среда структурирует взросление.

Принципиален вывод о различии между общей ориентацией на трудоустройство и готовностью связывать будущее с конкретным регионом. Почти все респонденты ориентированы на занятость, однако региональное закрепление связано, в первую очередь, с определенностью профессиональной траектории, а не с абстрактным желанием работать. Следовательно, интеграция в социально-экономическое пространство региона зависит от того, насколько профессиональное и жизненное будущее студента институционально связано с данной территорией.

Особый интерес представляет группа затруднившихся ответить на вопрос о намерении остаться в Перми. Именно она отражает состояние незавершенной региональной определенности и одновременно образует зону потенциально результативного управленческого воздействия.

Гендерный анализ показывает, что женщины чаще связывают жизненный успех со здоровьем, любовью, внутренней гармонией и определенным семейным будущим, тогда как мужчины чаще ориентированы на автономию, отсрочку брачно-семейных решений и большую вариативность жизненных сценариев. Следовательно, механизмы интеграции студентов в регион должны учитывать неоднородность молодежной среды.

В более широком плане региональная интеграция студентов зависит от комплекса факторов: качества подготовки, профессиональных перспектив, жилищных возможностей, социальной инфраструктуры, семейных ожиданий и субъективной уверенности в будущем. Это означает, что социально-экономическое пространство региона воспринимается студентами не только

как территория работы, но и как территория возможной жизненной реализации.

Система социального партнерства в сфере высшего образования в этой связи должна пониматься шире, чем просто механизм взаимодействия вуза и работодателя по вопросам практики и трудоустройства. Она выступает формой институциональной координации, позволяющей соединять обучение, работу, жилье, семейные перспективы и территориальное закрепление (рисунок 1).



Рисунок 1. Высшее образование как институт ценностной социализации и региональной интеграции

Механизмы государственного регулирования социального партнерства

Содержательно важным представляется то, что региональная интеграция студентов в рамках настоящего исследования рассматривается не как спонтанный результат индивидуального выбора, а как объект государственного и регионального управления. Такой подход позволяет вывести проблематику за пределы описания молодежных установок и трактовать закрепление студенческой молодежи в регионе как управляемый процесс, зависящий от качества институциональной среды, координации участников и согласованности инструментов воздействия. Иными словами, речь идет не просто о наличии или отсутствии у студентов намерения остаться в регионе после завершения обучения, а о возможности публичной власти, образовательных организаций и партнерских субъектов целенаправленно влиять на степень профессиональной, социальной и территориальной укорененности молодежи.

В этой логике система социального партнерства вуза должна пониматься как управляемый институциональный контур, обеспечивающий сопряжение интересов государства, университета, работодателей, муниципальных структур и самой студенческой молодежи. Ее значение определяется не только функцией согласования кадровых запросов и образовательных результатов, но и способностью формировать устойчивые траектории перехода от обучения к занятости, семейному становлению и включению в социально-экономическое пространство региона. Тем самым социальное партнерство предстает не вспомогательным механизмом сопровождения образовательного процесса, а самостоятельным объектом государственного регулирования, имеющим значение для воспроизводства человеческого капитала и обеспечения региональной устойчивости.

При таком подходе интеграция студентов в социально-экономическое пространство региона не может рассматриваться как автоматическое следствие обучения или общей ориентации на занятость. Для превращения образовательной траектории в

механизм регионального закрепления необходима институционально выстроенная система взаимодействия между вузами, работодателями, органами публичной власти и социальной инфраструктурой территории.

Под государственным регулированием социального партнерства в данной сфере целесообразно понимать систему организационных, нормативных, экономических и координационных мер, направленных на согласование интересов вузов, работодателей, региональных и муниципальных органов власти, а также самой студенческой молодежи.

Первое направление регулирования связано с интеграцией высшей школы в региональную кадровую и социально-экономическую политику. Вуз должен рассматриваться не только как образовательный, но и как кадровый, демографический и социальный институт.

Второе направление — развитие устойчивых форм партнерства между вузами и работодателями. Речь идет о целевой подготовке, стажировках, практиках с перспективой трудоустройства, участии работодателей в проектировании образовательных программ и карьерном сопровождении студентов.

Третье направление — снижение институциональных рисков перехода от образования к самостоятельной жизни. Оно включает программы первого рабочего места, жилищные механизмы, поддержку молодых специалистов, развитие городской и социальной инфраструктуры.

Четвертое направление — интеграция семейно-демографической повестки в систему высшего образования и социального партнерства. Поддержка студенческой и молодой семьи, условия для совмещения учебы, работы и родительства, доступ к дошкольной инфраструктуре должны стать частью логики регионального закрепления молодежи.

Пятое направление — учет гендерной специфики жизненных стратегий. Универсальные меры имеют ограниченную эффективность, если не учитывают различия в мотивациях и временных горизонтах мужских и женских жизненных проектов.

Шестое направление — усиление координационной роли региональных и муниципальных органов власти, способных объединять образовательную, молодежную, кадровую, жилищную и социальную политику в единую систему воспроизводства человеческого капитала.

Седьмое направление — переход к проектно-процессному управлению социальным партнерством. В этой логике партнерство рассматривается как последовательный контур сопровождения студента: от профессионального выбора до закрепления в регионе.

С методологической точки зрения наиболее продуктивным основанием такого регулирования выступает проектно-процессный подход. Его применение позволяет рассматривать интеграцию студентов в регион не как совокупность разрозненных мер — профориентации, практик, стажировок, жилищной поддержки или содействия трудоустройству, а как целостный управленческий процесс, имеющий собственные этапы, инструменты, субъектов ответственности и ожидаемые результаты [14]. Механизмы государственного регулирования социального партнерства в сфере высшего образования, основанные на таком подходе, представлены на рисунке 2.

В рамках данного подхода образовательная, кадровая, молодежная, семейная и социальная политика перестают существовать изолированно и объединяются в единую логику сопровождения студента: от выбора образовательной траектории до закрепления в регионе в качестве молодого специалиста, участника рынка труда и носителя долгосрочного жизненного проекта. Именно такая постановка вопроса позволяет интерпретировать социальное партнерство в сфере высшего образования как механизм межсекторной координации, значимый для системы государственного и муниципального управления.



Рисунок 2. Механизмы государственного регулирования социального партнерства в сфере высшего образования

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что высшее образование в современных условиях следует рассматривать не только как систему подготовки кадров, но и как значимый институт ценностной социализации и региональной интеграции студенческой молодежи. Вуз влияет на жизненные стратегии не напрямую, а через образовательную среду, профессиональные ожидания, нормативные представления о социальной успешности и доступные модели будущего.

Для современной студенческой молодежи характерно сочетание ориентации на материальное благополучие, профессиональную самореализацию и сохранение высокой символической ценности семьи. При этом семейные и репродуктивные планы преимущественно переносятся на более поздний этап жизненного цикла и зависят от достижения образовательной, профессиональной, жилищной и экономической устойчивости.

Ключевой вывод состоит в том, что намерение студентов остаться в Перми после завершения обучения связано в большей степени с определенностью профессиональной траектории, чем с самим фактом ориентации на будущее трудоустройство. Следовательно, региональная интеграция молодежи определяется не общей трудовой мотивацией, а степенью укорененности профессионального и жизненного проекта в конкретной территории.

Сравнительный анализ мужских и женских ответов показал неоднородность жизненных стратегий студенческой молодежи. Это означает, что механизмы интеграции студентов в социально-экономическое пространство региона должны учитывать разнообразие мотиваций, временных горизонтов и ожиданий.

Результаты исследования дают основание рассматривать систему социального партнерства в сфере высшего образования как один из ключевых механизмов регионального закрепления студентов. Ее значение состоит в том, что она соединяет образовательную траекторию с рынком труда, социальной инфраструктурой, жилищными возможностями и институтами поддержки молодежи.

Таким образом, высшее образование следует трактовать как институт, соединяющий задачи профессионального воспроизводства, ценностной социализации и территориальной интеграции молодежи. Именно в этом качестве оно может стать важным элементом государственной и региональной политики, ориентированной на удержание человеческого капитала и обеспечение долгосрочного социально-экономического развития региона.

Литература

1. Вартаган Е. В. Институт высшего образования как агент социализации современной российской молодежи // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. 2017. № 1. С. 77–80.

2. Лапшин И. Е. Высшее образование как фактор социализации современной молодежи: этический аспект // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Философия. 2016. № 3. С. 88–95.

3. Проскурин А. Д., Карпова Г. В., Никулина Ю. Н. Социальное партнерство университета и предприятий региона // Высшее образование в России. 2012. № 7. С. 78–83.

4. Козырева Е. А., Хоронько Л. Я. Социальное партнерство как условие развития регионального университетского комплекса // Мир науки. 2018. Т. 6. № 4. URL: <https://mir-nauki.com/PDF/54PDMN418.pdf> (дата обращения: 28.03.2026).

5. Нор-Аревян, О. А. Социальное партнерство в сфере трудоустройства студентов российских вузов: опыт регионального исследования / О. А. Нор-Аревян // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2014. – № 6-1. – С. 107-113.

6. Лаукарт-Горбачева О. В., Максимова О. А. Социальное партнерство российских вузов и субъектов рынка труда: проблемы и перспективы развития // Вестник экономики, права и социологии. 2016. № 4. С. 228–231.

7. Андреева Е. Л., Чипизубова В. Н. Региональные меры содействия профессионально-трудовой реализации молодежи как инструмент формирования кадрового потенциала // Известия Байкальского государственного университета. 2024. Т. 34. № 3. С. 447–458.

8. Лямцева К. К. Механизм совершенствования профессиональной подготовки и интеграции молодых специалистов в экономику региона // Экономика труда. 2025. Т. 12. № 1. С. 45–60.

9. Сысоева Е. А., Жукова В. С., Широкова Л. В. Аспекты реализации моделей взаимодействия центров карьеры вузов и предприятий промышленности в условиях трансформации рынка труда // Экономика промышленности. 2023. Т. 16. № 2. С. 238–246.

10. Гозалова, А. В. Проектно-процессное управление социально-трудовыми отношениями в системе высшего образования / А. В. Гозалова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2023. – № 6(50). – С. 144-149.

11. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

12. Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей».

13. Стратегия действий по реализации семейной и демографической политики, поддержке многодетности в Российской Федерации до 2036 года: утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 15.03.2025 № 615-р.

14. Киселева О. Н. Проектный подход в образовании: аспекты применения и инструментов // Основы ЭУП. 2021. № 4 (29). С. 31-34.

Higher Education as an Institution of Value Socialization and Regional Integration of Students: Toward Substantiating the Mechanisms of State Regulation of Social Partnership

Amelkina O.V., Karpovich Yu.V.

Perm State Humanitarian and Pedagogical University, Perm National Research Polytechnic University

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article examines higher education as an institution of value socialization and, at the same time, as a mechanism for integrating students into the socio-economic space of a region. The empirical basis of the study is a survey of student youth in Perm focused on students' professional, family, and territorial attitudes. Special attention is paid to the relationship between graduates' intentions to remain in the region after completing their studies, their professional self-determination, labor expectations, and value orientations. The study shows that regional integration of students is determined not so much by a general orientation toward future employment as by the degree of rootedness of their professional trajectory, clarity of life plans, housing prospects, and subjective confidence in the future. The article substantiates the need to develop mechanisms of state regulation of social partnership in higher education aimed at coordinating the interests of universities, employers, public authorities, and youth in order to retain human potential in the region.

Keywords: higher education, value socialization, regional integration of students, socio-economic space of the region, social partnership, state regulation, student youth, regional development.

References

1. Vartanyan E.V. Institut vysshego obrazovaniya kak agent sotsializatsii sovremennoy rossiyskoy molodezhi [Higher education institution as an agent of socialization of modern Russian youth]. Vestnik Adygeyskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 1: Regionovedenie: filosofiya, istoriya, sotsiologiya, yurisprudentsiya, politologiya, kulturologiya, 2017, no. 1, pp. 77–80.
2. Lapshin I.E. Vysshee obrazovanie kak faktor sotsializatsii sovremennoy molodezhi: eticheskiy aspekt [Higher education as a factor of socialization of modern youth: the ethical aspect]. Vestnik Rossiyskogo universiteta družby narodov. Seriya: Filosofiya, 2016, no. 3, pp. 88–95.
3. Proskurin A.D., Karpova G.V., Nikulina Yu.N. Sotsialnoe partnerstvo universiteta i predpriyatiy regiona [Social partnership of the university and regional enterprises]. Vysshee obrazovanie v Rossii, 2012, no. 7, pp. 78–83.
4. Kozyreva E.A., Khoronko L.Ya. Sotsialnoe partnerstvo kak uslovie razvitiya regionalnogo universitetskogo kompleksa [Social partnership as a condition for the development of a regional university complex]. Mir nauki, 2018, vol. 6, no. 4. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/54PDMN418.pdf> (accessed 28.03.2026).
5. Nor-Arevyan O.A. Sotsialnoe partnerstvo v sfere trudoustroystva studentov rossiyskikh vuzov: opyt regionalnogo issledovaniya [Social partnership in the sphere of employment of students of Russian universities: experience of a regional study]. Gumanitarnye, sotsialno-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki, 2014, no. 6-1, pp. 107–113.
6. Laukart-Gorbacheva O.V., Maksimova O.A. Sotsialnoe partnerstvo rossiyskikh vuzov i subektov rynka truda: problemy i perspektivy razvitiya [Social partnership of Russian universities and labor market actors: problems and development prospects]. Vestnik ekonomiki, prava i sotsiologii, 2016, no. 4, pp. 228–231.
7. Andreyanova E.L., Chipizubova V.N. Regionalnye меры содействия профессионально-трудовой реализации молодежи как инструмент формирования кадрового потенциала [Regional measures to promote the professional and labor realization of youth as a tool for human resource capacity formation]. Izvestiya Baykalskogo gosudarstvennogo universiteta, 2024, vol. 34, no. 3, pp. 447–458.
8. Lyamtseva K.K. Mekhanizm sovershenstvovaniya professionalnoy podgotovki i integratsii molodykh spetsialistov v ekonomiku regiona [Mechanism for improving professional training and integration of young specialists into the regional economy]. Ekonomika truda, 2025, vol. 12, no. 1, pp. 45–60.
9. Sysoeva E.A., Zhukova V.S., Shirokova L.V. Aspekty realizatsii modeley vzaimodeystviya tsentrov karery vuzov i predpriyatiy promyshlennosti v usloviyakh transformatsii rynka truda [Aspects of implementing interaction models between university career centers and industrial enterprises under labor market transformation]. Ekonomika promyshlennosti, 2023, vol. 16, no. 2, pp. 238–246.
10. Gozalova A.V. Proektno-protsessnoe upravlenie sotsialno-trudovymi otnosheniyami v sisteme vysshego obrazovaniya [Project-process management of social and labor relations in the system of higher education]. Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya, 2023, no. 6(50), pp. 144–149.
11. Federal Law of the Russian Federation No. 273-FZ of December 29, 2012 “On Education in the Russian Federation”.
12. Decree of the President of the Russian Federation No. 809 of November 9, 2022 “On Approval of the Foundations of State Policy for the Preservation and Strengthening of Traditional Russian Spiritual and Moral Values”.
13. Strategy for Implementing Family and Demographic Policy and Supporting Large Families in the Russian Federation through 2036: approved by Order of the Government of the Russian Federation No. 615-r of March 15, 2025.
14. Kiseleva O.N. Proyektnyy podkhod v obrazovanii: aspekty primeneniya i instrumentariy [Project-based approach in education: aspects of application and tools]. Osnovy EUP, 2021, №4 (29). С. 31-34.

Финансовые ресурсы в обеспечении конкурентоспособности инновационной экономики

Андреев Олег Станиславович

доктор экономических наук, Кафедра «Экономика, организация и стратегия развития предприятия», Самарский государственный экономический университет, andreevoleg1984@mail.ru

В статье представлена методологическое обоснование финансового обеспечения конкурентоспособности экономики страны, основанное на теоретической модели экономического роста, нацеленное на сбалансированность макроэкономических пропорций между потреблением и накоплением; Практическая ценность работы заключается в использовании внутренних финансовых потоков, таких как амортизационные отчисления и прибыль на инновационные технологии и усиление конкурентных преимуществ, необходимости активизации процесса трансформации сбережений в инвестиции на основе учета перспективных, широко используемых методов мобилизации ресурсов финансовыми институтами. Инструментом решения поставленной задачи могут стать уже имеющиеся механизмы (бюджетное финансирование на конкурсной основе НИОКР, инновационных и инвестиционных проектов). Целостное рассмотрение объективных и субъективных сторон процессов формирования и распределения необходимых объемов финансовых ресурсов и их эффективное использование в целях повышения конкурентоспособности на всех уровнях экономики требует проведения теоретических исследований и практических решений. Научная значимость проведенного исследования заключается в расширении методического инструментария эффективной реализации использования финансовых инноваций с использованием новых финансовых инструментов и технологий, необходимости инновационного характера развития общества как фактора обеспечения конкурентоспособности экономики. Исходной методологической предпосылкой послужил принцип приоритетности эффективного использования внутренних ресурсов страны. Разработка концептуальных основ финансового обеспечения исходила из необходимости активизации процесса трансформации сбережений в инвестиции на основе учета перспективных, широко используемых методов мобилизации ресурсов финансовыми институтами.

Ключевые слова: финансы, финансовое обеспечение, финансовые инновации, конкурентоспособность страны, экономический рост

1. Введение

Процесс финансового обеспечения базируется на важнейших структурных соотношениях между сбережением и накоплением, между инвестированием и приростом капитального имущества, то есть факторов, определяющих конкурентоспособность экономики.

Вместе с тем, многие аспекты данной проблемы требуют дальнейшего исследования. Особенности развития экономики России усиливают их остроту. Одним из наиболее важных и нерешенных вопросов является выбор теоретической модели и методологическое обоснование финансового обеспечения развития национальной экономики. Мало изучены вопросы формирования и использования финансовых ресурсов институциональных инвесторов в отечественной экономике. Требуют дальнейшей проработки вопросы управления финансовыми ресурсами.

Различные аспекты финансово-кредитных отношений и деятельности финансовых институтов исследуются в работах видных ученых-экономистов А.М. Бирмана, И.А. Бородина, Э.А. Вознесенского, Г.С. Геращенко, Т.В. Гуйды, Л.А. Дробозиной, В.П. Дьяченко, А.М. Ковалевой, Л.Н. Красиной, В.М. Родионовой, С.А. Ситаряна, В.К. Сенчагова, Г.Н. Точильникова и др.

Цель данного научного исследования состоит в разработке теоретико-методологических основ по формированию системы финансового обеспечения конкурентоспособности страны.

Задачи исследования:

- исследовать теоретико-методологические основы концептуальной модели формирования конкурентных преимуществ при инновационном типе экономического развития;
- обосновать концептуальные подходы к формированию системы финансового обеспечения.

Реализация

Целью стратегического плана развития России до 2030 г. является построение основ конкурентоспособной в долгосрочной перспективе экономики, создание условий для социального и демографического развития страны.

Большое влияние на выбор направления развития страновой экономики оказывает наличие в стране промышленных запасов стратегических видов ресурсов, например нефти и газа. Обеспеченность страны такого рода ресурсами может послужить основой для притока иностранного капитала и аккумуляции средств с целью дальнейшего их размещения в высокодоходные активы развитых стран.

Наличие трудовых ресурсов соответствующего количества и качества является необходимым условием развития экономики. При этом качественные характеристики трудовых ресурсов в преобладающей мере определяют возможность реализации той или иной модели развития экономики.

Очевидно, что наличие высококвалифицированных кадров является неременным условием интенсивного пути развития экономики. Так, современный этап развития которых можно охарактеризовать как инновационный, в основе экономического роста лежат современные информационные технологии.

Дефицит квалифицированной рабочей силы и избыток трудовых ресурсов имеет особую значимость. Желание создать в стране экономику инновационного типа и соответствующую ей структуру национального хозяйства трудно достижимо вследствие неопределенности направлений развития этих стран и отсутствия необходимой инфраструктуры для подготовки кадров

Особое значение для развития любой экономики имеют факторы, связанные с процессом финансового обеспечения. Очевидна положительная связь между темпом экономического

роста, интенсивностью инвестиционного процесса, поддерживаемого на основе внутренних и внешних источников и структурной национальной экономики.

Анализ сущности того или иного явления опирается на использование исходных методологических положений. Поэтому при исследовании сущности экономических процессов необходимо определить структуру, специфические свойства, социально-экономическую характеристику категории, составляющих основу отношений данного явления. Важно, чтобы раскрываемая сущность экономической категории охватывала все ее формы, разновидности, структурные подразделения, а само определение сущности выражало ее целостность.

В существующей экономической литературе финансовое обеспечение рассматривается только с позиции хозяйствующего субъекта и сводится к понятию суммы денежных средств на счете предприятия [1].

В наиболее общем смысле можно сказать, что финансовое обеспечение – это система финансовых отношений, возникающих в процессе движения финансовых ресурсов, следовательно, финансовое обеспечение – это часть производственных отношений и исследовать его нужно с позиций системного подхода.

Таким образом, финансовое обеспечение представляет собой комплексный процесс формирования, распределения и использования финансовых ресурсов с целью достижения материально-финансовой сбалансированности социально-экономического развития общества.

Исследование трудов ученых-экономистов показало, что рассматриваемая проблема не нашла в них должного отражения. Исследование вопросов финансового регулирования, функционирования финансового механизма рассматриваются авторами вне связи с финансовым обеспечением.

Поскольку в разные временные периоды перед обществом стоят определенные задачи, цель финансового обеспечения модифицирует свою направленность.

В рамках нашего исследования в качестве цели финансового обеспечения выступает достижение высокого уровня национальной конкурентоспособности. Понятие конкурентоспособности комплексно, следовательно, и к исследованию процесса финансового обеспечения нельзя подходить локально. Такой подход в значительной степени себя исчерпал. Только системный подход может обеспечить комплексную перестройку механизма финансового обеспечения конкурентоспособности, создать фундамент для решения проблемы сбалансированности не только финансовых и материальных ресурсов, но и внутри финансовых ресурсов.

В существующей экономической литературе понятие финансового обеспечения трансформируется в понятие финансовой самодостаточности, иными словами, предполагает финансовую обеспеченность в первую очередь за счет собственных ресурсов. Мы считаем данный подход неправомерным, поскольку он «сужает» содержание этого процесса.

Процесс финансового обеспечения основывается не только на использовании собственных финансовых ресурсов, но и предполагает привлечение внешних источников финансирования с целью обеспечения конкурентоспособности на макро-, мезо- и микроуровнях.

В условиях плановой экономики связывающим и направляющим звеном финансового механизма выступало финансовое планирование, которое охватывало систему финансовых планов и балансов. Это, в свою очередь, привело к тому, что финансовое обеспечение рассматривалось как составная часть финансового планирования. На наш взгляд, в современных условиях необходимо рассматривать финансовый план не как самоцель, а как инструмент финансового обеспечения.

Следовательно, финансовое обеспечение понятие шире, чем финансовое планирование. Финансовое обеспечение – это объективно существующий процесс формирования, распределения и использования финансовых ресурсов, а финансовое планирование представляет собой программный документ,

направленный на планомерное управление процессом финансового обеспечения.

Финансовое обеспечение конкурентоспособного развития экономики, базируясь на использовании конкретных форм и методов мобилизации финансовых ресурсов и конкретных форм и методов осуществления финансирования, оказывает непосредственное влияние на процесс распределения ВВП.

В настоящее время термины конкуренция и конкурентоспособность как никогда актуальны и активно обсуждаются в экономической теории и практике хозяйствования.

Ф. Хайек рассматривает конкуренцию как информационную основу альтернативных способов организации общества и является эффективным способом направления неизвестных ресурсов на известные цели. Конкуренция выступает в качестве стимула для поиска, распространения и эффективного использования новых данных о предпочтениях, ресурсах, технологиях [2].

Значимый вклад в изучении конкуренции с позиции закона стоимости внес К. Маркс, определяя роль конкуренцию как создающую цену производства, которая выравнивает нормы прибыли [3].

Структурный подход конкуренцию рассматривает с точки зрения совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и чистой конкуренции. В центре внимания анализа при таком подходе являются условия функционирования и возможности предприятия влиять на общий уровень цен и объем предложения [4].

Конкуренцию можно классифицировать по нескольким признакам, как показано на рисунке 1:

1. По способам ведения можно отметить добросовестную и недобросовестную конкуренцию.
2. По характеру развития конкуренция может быть совершенной и несовершенной. Соответственно существуют 4 возможные конкурентные структуры, определяющие особый вид рынка: чистая конкуренция; чистая монополия; олигополия; монополистическая конкуренция.



Рисунок 1 – Классификация видов конкуренции по различным признакам

Примечание – Разработано автором на основе обзора литературы.

Особенности деятельности предприятия определяются типом конкуренции на рынке.

Анализ ценовых и неценовых методов ведения конкуренции представлен на рисунке 2.

Таблица 2
Факторы конкурентоспособности предприятия

Признак	Факторы конкурентоспособности
Целевое назначение продукта:	Для предприятий, создающих потребительские товары: условия организации сбыта, технического обслуживания, представление о фирме. Производящие сырьевые товары: какие товары, где и как эти товары потребляются. Перерабатывающие сырье: величина прибыли, стоимость других производственных ресурсов.
Степень развитости:	Основные (климатические условия, географическое положение) и развитые (современная инфраструктура, высококвалифицированные кадры, исследовательские отделы университетов, высокие технологии)

Степень специализации факторов:	Общие (автомобильные дороги, факторы могут быть использованы в других отраслях) и специализированные (применяемые в ограниченном спектре отраслей).
Способ получения факторов:	Естественные (природные ресурсы, географическое положение страны) и искусственно созданные
Среда предприятия:	Внутренние (показатели, характеризующие деятельность предприятия) и внешние (независящие от предприятия)
Примечание – Составлено автором	

В условиях обострения конкурентной борьбы необходимо рассматривать конкурентоспособность как свойство предприятия, позволяющее сохранять устойчивое положение на рынке с изменяющимися условиями на длительный период.

Подходы к решению вопроса обеспечения конкурентоспособности отличаются, но есть и общие закономерности.

Фатхутдинов Р.А. акцент делает на конкретный рынок либо на конкретный сегмент рынка.

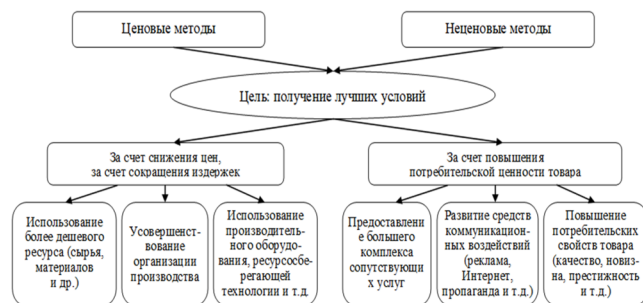


Рисунок 2 – Методы ведения конкуренции

Конкурентоспособность предприятия – многогранное понятие, включает в себя конкурентоспособность продукции, уровень менеджмента, эффективность управления финансовыми потоками, инвестиционную и инновационную деятельность предприятия, конъюнктуру рынка, степень и характер конкуренции.

Всю совокупность факторов конкурентоспособности предприятия можно разделить на внутренние и внешние.

Роль социально-культурных и национальных факторов нельзя не учесть, они определяют специфические установки деятельности предприятия. Люди растут в конкретном обществе, которое формирует их основные взгляды, ценности, нормы поведения. Все это отражается на формировании спроса.

Степень зависимости от внешних факторов усиливается вместе с развитием экономики. Как видно из рисунка 3, конкурентоспособность предприятия зависит от целого ряда взаимозависимых факторов, каждый из которого обеспечивает создание конкурентоспособного товара.

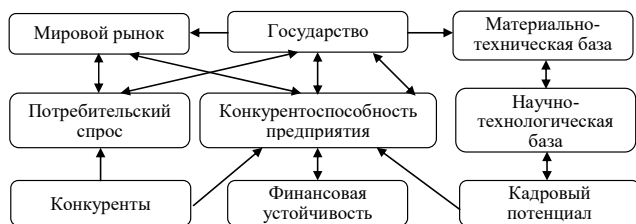


Рисунок 3 – Факторы конкурентоспособности предприятия
Примечание – Разработано автором.

Внешние факторы гораздо сложнее поддаются формализации и часто не имеют количественного показателя. Предприятие не может воздействовать на внешние факторы, но они, так или иначе, оказывают влияние на такой показатель, как покупательская способность.

Важным фактором обеспечения конкурентоспособности промышленности является применение кластерной модели.

Кластер – это взаимодействие предприятий различных отраслей для выпуска конкурентоспособного продукта, начиная с

идеи создания и заканчивая реализацией его с обязательным использованием инновационных направлений с целью решения интересов всех участников данного процесса.

Кластер состоит из следующих компонентов: предприятия-производители, факторы производства и родственные, поддерживающие отрасли. К предприятиям производителям относятся предприятия, производящие готовую продукцию данного кластера и выступают ядром кластера.

Предприятия, предоставляющие сырье, технико-технологическое оснащение, трудовые ресурсы, материальную базу представляют компонент «факторы производства». К родственным и поддерживающим отраслям относятся необходимые для развития сопутствующие структуры: государство, министерства, ведомства, информационные, финансовые, маркетинговые компании.

Развитию кластерной модели содействует организационно-экономический механизм, включающий разработку организационных форм и экономических методов. Понятие «механизм» трактуется как совокупность методов и средств воздействия на экономические процессы, их регулирования [5]. Можно сделать вывод: кластерная модель способствует повышению конкурентоспособности предприятия.

Показатели сбыта продукции имеют немаловажное значение в целом для предприятия, ведь цель любой производственной деятельности заключается в удовлетворении потребностей покупателя. Но этого недостаточно, чтобы предприятие на рынке чувствовало себя уверенным в долгосрочном периоде.

Для оценки в оборонных отраслях была принята методика оценки технического уровня производства, основанная на усредненном показателе оценки группы показателей – коэффициент технического уровня.

Для оценки конкурентоспособности применяется система единичных и обобщающих показателей, которые определяются как процентное отношение величины исследуемого параметра к величине того же параметра, полностью удовлетворяющего потребителя.

По определению Питера Диксона конкурентоспособность предприятия можно определить как сумму продуктивности и эффективности предприятия по следующей формуле [6]:

$$K_{\phi} = f(P_{\phi}) + f(\mathcal{E}_{\phi}),^{(1)}$$

где P_{ϕ} – продуктивность работы предприятия;

$\mathcal{E}_{\phi}$ – эффективность предприятия.

Продуктивность, в свою очередь зависит от занимаемой доли рынка, доходности предприятия, качества изделий предприятия. Под эффективностью понимается способность получать прибыль, чем ниже затраты при равной доли прибыли, тем выше эффективность предприятия.

Существует два подхода в этой группе методов: структурный и функциональный. Структурный подход предполагает оценивать конкурентоспособность предприятия исходя из уровня монополизации отрасли. При таком подходе необходимо учитывать особенности конкуренции на каждом типе рыночной структуры [7].

В функциональном подходе критерием оценки выступают экономические показатели деятельности предприятия, которые характеризуют эффективность производственно-сбытовой, финансовой деятельности.

Существует группа методов оценки на основе построения графика конкурентоспособности, образующего многоугольник конкурентоспособности. На оси графика откладываются значения оцениваемого показателя конкурентоспособности каждого предприятия. Такие показатели могут быть разными в зависимости от исследования, например, цена, качество, послепродажное обслуживание, рыночная доля, показатели прибыли. Отмеченные точки соединяются и образуют многоугольник,

позволяющий сравнить сильные и слабые стороны конкурента и оцениваемого предприятия. [8].

Подобный анализ поможет предприятию определить стратегию развития, который включает в себя:

1. Выявление и обеспечение конкурентных преимуществ товара.
2. Выявление и использование ценовых факторов конкурентной борьбы.
3. Использование неценовых факторов конкурентоспособности предприятия.

Методы оценки конкурентоспособности предприятия можно классифицировать по различным признакам: по способу получения результатов, форме и сущности метода и т.д. (рисунок 4).

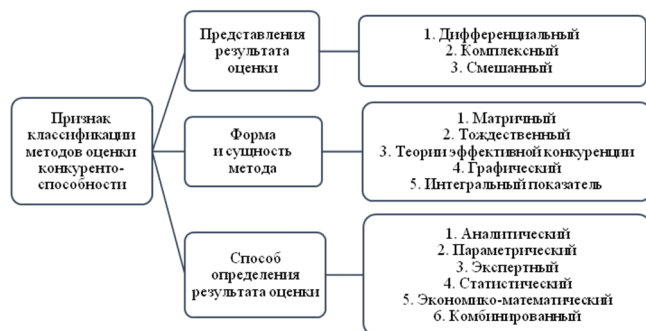


Рисунок 4 – Классификация методов оценки конкурентоспособности

Примечание – Составлено автором.

Исследование показало, что осуществление данной деятельности стало неотъемлемым условием нормального функционирования экономики и социальной сферы (в особенности современных, с их чрезмерно усложненной структурой и многообразием различного рода взаимосвязей) и должно базироваться на системном подходе.

Обобщая вышеизложенное мы пришли к выводу о том, что при определении содержания понятия финансовые ресурсы необходимо учитывать оба подхода, поскольку каждый из них отражает те или иные сущностные особенности финансовых ресурсов.

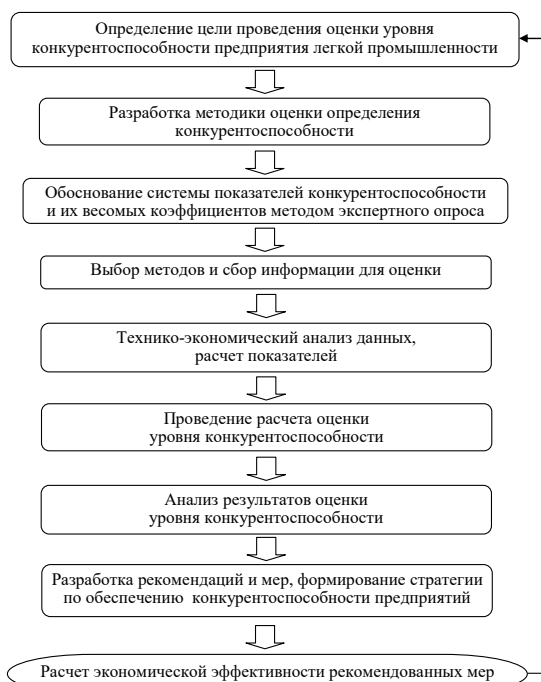


Рисунок 5 – Алгоритм оценки уровня конкурентоспособности предприятия

Примечание – Разработано автором.

Как было отмечено выше, процесс финансового обеспечения реализуется посредством функционирования таких составляющих его элементов, как формирование, распределение и использование финансовых ресурсов. В этой связи необходимо определить концептуальные подходы к формированию системы финансового обеспечения с учетом ее направленности на повышение уровня конкурентоспособности национальной экономики.

Особое значение для развития любой экономики имеют факторы, связанные с процессом финансового обеспечения. Очевидна положительная связь между темпом экономического роста, интенсивностью инвестиционного процесса, поддерживаемого на основе внутренних и внешних источников и структурой национальной экономики [9].

Достижение этой цели возможно на основе формирования эффективных механизмов концентрации и перераспределения финансовых ресурсов в приоритетные отрасли экономики.

Обеспечение конкурентоспособности экономики, в первую очередь, связано с выбором модели, процессов и параметров стратегического развития экономики в целом. Центральное место в модели экономического развития принадлежит соотношению накопления и потребления в рамках национальной экономики, как ведущего критерия устойчивого экономического роста.

Критериями финансовой конкурентоспособности компании, на наш взгляд, являются следующие:

Финансовая устойчивость – характеристика стабильности финансового положения компании, обеспечиваемая достаточной долей собственного капитала в общей сумме используемых финансовых ресурсов. Финансовая устойчивость выражается рядом показателей: показатели состава и структуры капитала, эффективность использования (доходность) акционерного капитала, эффективность использования (доходность) акционерного капитала, показатели рентабельности: рентабельность собственного капитала, рентабельность авансированного капитала, рентабельность продаж, коэффициент финансовой устойчивости, коэффициент финансирования, коэффициент финансовой независимости (автономии), коэффициент инвестирования, показатели состояния дебиторской и кредиторской задолженностей.

Приемлемый уровень риска ценных бумаг.

Ликвидность ценных бумаг

Имидж компании на рынке, её рейтинг, то есть оцениваемая в положительных аспектах деятельность, основанная на сравнении техникоэкономических и финансовых показателей работы с аналогичными показателями других компаний. Отдельно можно рассматривать рейтинг ценных бумаг компании – сравнительную оценку уровня кредитного риска, то есть риска невыполнения эмитентом своих обязательств

Ценные бумаги выступают: как действенные экономические рычаги изменения Усиление конкурентоспособности в эффективном производстве и реализации продукции между отечественными производителями, и с зарубежными поставщиками-импортерами требует от национальных компаний и фирм мобилизации усилий для удержания позиций на отечественном рынке [10].

Развитие экономики зависит прежде всего, от конкурентоспособности конкретных товаропроизводителей, последняя определяется рыночным курсом бумаг. Ценные бумаги покупаются на первичном рынке с целью продажи на вторичном, когда рыночная цена на них повысится. [11].

В условиях плановой экономики связывающим и направляющим звеном финансового механизма выступало финансовое планирование, которое охватывало систему финансовых планов и балансов. Это, в свою очередь, привело к тому, что финансовое обеспечение рассматривалось как составная часть финансового планирования. На наш взгляд, в условиях рынка

необходимо рассматривать финансовый план не как самоцель, а как инструмент финансового обеспечения.



Рисунок 6 – Процесс финансового обеспечения развития экономики

Обеспечение конкурентоспособности экономики, в первую очередь, связано с выбором модели, процессов и параметров стратегического развития экономики в целом. Центральное место в модели экономического развития принадлежит соотношению накопления и потребления в рамках национальной экономики, как ведущего критерия устойчивого экономического роста.

В соответствии с данным критерием можно выделить три модели экономического роста:

- Первая модель экономического роста связана с максимизацией потребления, ориентирующей на усиление покупательной способности. В связи с этим основной целью данного подхода становится увеличение доходов населения, влияющего на оживление производства. Реализация схемы «потребительского общества» может происходить в большей мере за счет вовлечения дополнительных ресурсов и в меньшей путем рационального их использования, которое требует капиталовложений.

Данная модель основана на необходимости увеличения внутреннего спроса, повышая долю оплаты труда в ВВП до 50%, далее и до 60%, что позволит увеличить объем внутреннего рынка [12]. При этом система оплаты труда должна способствовать росту эффективности экономики и одновременно не способствовать росту цен (инфляции).

Одним из направлений развития данной модели является концепция функциональных финансов, в соответствии с которой основной задачей государственных финансов становится обеспечения сбалансированности экономики в целом, даже на основе увеличения дефицита бюджета и государственного долга. В достижении основной цели – государственные расходы являются определяющим фактором и признаются их автономность, то есть независимость от государственных доходов. Иными словами, для обеспечения экономического роста, безопасности страны, полной занятости населения расходы государства, а, следовательно, и фонд потребления общества должны быть максимизированы.

Реализация модели «потребительского общества» возможна в двух вариантах.

- Первый предполагает наращивание объема добычи полезных ископаемых в добывающих отраслях и увеличение объема производства в перерабатывающих за счет максимального использования имеющихся мощностей. Этот вариант усиливает сырьевую направленность, деградацию перерабатывающих отраслей, которая ведет к ослаблению научного и интеллектуального потенциалов.

- Во втором варианте реализация цели «потребительского общества», осуществляемой посредством более производительного использования ресурсов, также не обеспечивает устойчивый экономический рост. Отсутствие достаточных средств для эффективной деятельности субъектов экономики не позволяет

обеспечить устойчивое развитие, средства которых должны формироваться в виде фондов накопления для проведения модернизации или внедрения новой техники и технологии и при необходимости, использующиеся для поддержания конкурентоспособности субъекта экономики, обеспечивая рост капитала в перспективе.

Ограниченные капитальные вложения, в лучшем случае, используются для проведения ремонта оборудования и других основных фондов. В то же время, изношенное оборудование требует частого ремонта и достаточно больших средств для поддержания его в рабочем состоянии. В процессе выпуска продукции на изношенном оборудовании посредством использования старых технологий субъекты экономики проигрывают технологическую и ценовую конкуренцию.

Преобладание потребления в распределении прибавочного продукта делает процесс расширенного воспроизводства практически невозможным вследствие преобладания отрицательных воздействий факторов. И, следовательно, модель «потребительского общества» не может обеспечить устойчивое экономическое развитие, так как не отвечает объективным потребностям преобразования форм экономических отношений и распределения национального дохода страны.

- Вторая «инновационно-мобилизационная» модель экономического роста основывается на максимизации накопления, используемого в виде инвестиций на расширение и обновление производства. При этом высокая норма накопления достигается посредством снижения доли потребления населения в национальном доходе.

В этой модели источником накопления являются вложения в новую технику и технологии, и ориентирует на увеличение совокупного объема капитала, способствующего развитию научно-технического прогресса, усиливающего конкурентные позиции национальной экономики. Высокий научно-технический уровень производства, достигаемый за счет инвестирования реального сектора экономики, придает социально-экономическому развитию стабильность и инвестиционную привлекательность для потенциальных инвесторов, рассчитывающих на длительную перспективу, что становится залогом устойчивого экономического роста.

Вместе с тем, повышение нормы накопления может привести к обострению экономических интересов населения и увеличению социальной напряженности в обществе. Игнорирование экономических интересов высшего менеджмента, высококвалифицированных работников и специалистов ведет к снижению заинтересованности в эффективном труде и способствует снижению научно-технического уровня производства и темпов экономического роста, обуславливающих падение эффективности накопления.

Тем не менее, «инновационно-мобилизационная» модель более перспективна и обеспечивает основу для устойчивого экономического роста посредством преобладающего воздействия положительных факторов.

- При этом третья схема «социально-экономического развития» основывается на экономическом росте, темпы которого зависят от производительности труда, включающей известные компоненты: научно-технический прогресс, высококвалифицированные кадры, рациональную организацию труда и производства и их взаимодействие.

Это равновесие нужно поддерживать путем воздействия на различные факторы механизма управления. При этом механизм воздействия на факторы управления должен быть комплексным, включающим систему экономических, социальных, организационных, правовых, политических механизмов, направленных на согласование интересов взаимодействующих сторон.

Таким образом, накопление и потребление, хотя и взаимосвязанные, но качественно различные категории, между ними имеется неантагонистическое противоречие, условием разрешения которого выступает рост национального дохода.



Рисунок 7 – Источники формирования финансовых ресурсов страны

На соотношение между фондом потребления и накопления влияет ряд факторов экономического, социального и политического характера, а также конкретные задачи того или иного периода развития государства. По мере укрепления позиции государства в мировой системе соотношение между потреблением и накоплением во все большей мере формируется под влиянием чисто экономических процессов.

Условно интенсивность экономического роста страны можно разделить на минимальную, максимальную и реальную. При минимальном росте сохраняется текущий уровень дохода на душу населения. В этом случае, как правило, остаются неизменными финансово-экономические и технологические параметры экономики.

Максимальная интенсивность определяет предельную норму накоплений и показывает какую величину накопления население готово инвестировать, уменьшая норму своего потребления ради будущего его увеличения. Превышение этого уровня интенсивности неминуемо приведет к необратимым деструктивным последствиям для национальной экономики.

Реальная интенсивность экономического роста адекватна страновым реалиям и предполагает сочетание решения экономических и социальных задач. Она показывает долю инвестиций, которые экономика может рационально использовать и зависит от наличия природных ресурсов, институционального климата и качества трудовых ресурсов [14].

С целью повышения уровня конкурентоспособности экономики страны при выборе инвестиционных приоритетов необходимо ориентироваться в первую очередь на развитие отраслей перерабатывающего сектора.

Таким образом, основной целью стратегического плана развития РФ до 2030 г. является построение основ конкурентоспособной в долгосрочной перспективе экономики, создание условий для социального и демографического развития страны. Достижение этой цели возможно на основе формирования эффективных механизмов концентрации и перераспределения финансовых ресурсов в приоритетные отрасли экономики [15].

Основой формирования системы финансового обеспечения конкурентоспособности экономики является механизм капитализации сбережений на всех уровнях экономической системы. Общеизвестно, что наиболее мобильным и эффективным механизмом трансформации сбережений в инвестиции является финансовый рынок.

Концепция финансового обеспечения конкурентоспособности экономики страны должна основываться на теоретической модели экономического роста, предполагающей оптимальное соотношение накопления и потребления. В свою очередь, дан-

ное соотношение определяется приоритетами социально-экономического развития страны и государственной политикой в сфере активизации инвестиционных процессов.

Заключение

Проведенное исследование позволило системно рассмотреть теоретические основы процесса финансового обеспечения, нацеленные на соответствие между поступлением и расходованием финансовых ресурсов страны в целом. Практическая ценность данного исследования заключается в том, что экономика может развиваться эффективно и устойчиво только при соответствии основной макроэкономической пропорции, то есть пропорции между потреблением и накоплением, способствующей повышению эффективности социально-экономического развития.

Поэтому представляется целесообразным при формировании системы финансового обеспечения конкурентоспособности страны ориентироваться на реализацию модели «сбалансированного социально-экономического развития», основной целью которой является нахождение динамического равновесия между частями национального дохода, предполагающего повышение абсолютной величины потребления в случае увеличения абсолютных размеров накопления.

Литература

1. Хамалинская, В.В. Современные научные взгляды на сущность финансовой системы / В.В. Хамалинская, И.В. Хамалинский // Аудит и финансовый анализ. – 2020. – № 1. – С. 119-124.
2. Финансы организаций (предприятий): учеб. пособие: в 2 частях / О.Б. Веретенникова [и др.]. – Екатеринбург: Издательство УрГЭУ, 2016. – Ч. 2. – 188 с.
3. Магомедов, М.А. Особенности управления финансовыми потоками предприятия / М.А. Магомедов, Э.Д. Оздеаджиев // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 3. – С. 1038-1041.
4. Костин, А.Н. Сущность и содержание управления финансовыми рисками как основа финансовой устойчивости предприятия / А.Н. Костин // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 2. – С. 906-912.
5. Алуян, В.С. Проблемы и направления совершенствования финансового планирования организаций в современных экономических условиях / В.С. Алуян, О. Г. Ким // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 1. – С. 941-944.
6. Жилкина, А.Н. Управление финансами. Финансовый анализ предприятия: учебник / А.Н. Жилкина. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 331 с.
7. Лазарева, О.С. Прогнозирование финансового состояния и финансовой устойчивости предприятия / О.С. Лазарева, И.Н. Советов // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 6. – С. 1324-1327.
8. Пионткевич, Н.С. Развитие финансового консультирования в управлении финансами организации: моногр. / Н.С. Пионткевич, Л.И. Юзович. – Екатеринбург: Издательство УрГЭУ, 2021. – 191 с.
9. Управление финансовыми ресурсами: учеб. пособие: в 2 ч. / Э.Р. Закирова, У.В. Пермякова, К.В. Ростовцев, Е.Н. Ялунина. – Екатеринбург: Издательство УрГЭУ, 2020. – Ч. 2. – 178 с.
10. Хамалинская, В.В. Современные научные взгляды на сущность финансовой системы / В.В. Хамалинская, И.В. Хамалинский // Аудит и финансовый анализ. – 2020. – № 1. – С. 119-124.
11. Пищулов, В.М. Теоретические вопросы микроэкономики и финансов: учебное пособие / В.М. Пищулов; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. лесотехн. ун-т. – Екатеринбург: УГЛТУ, 2020. – 192 с.
12. Перспективы трансформации современной мировой валютно-финансовой системы: монография / Е.С. Соколова, П.В. Алексеев, И.А. Балюк [и др.]; под общ. ред. Е.С. Соколовой, И.А. Балюка. – Москва: Кнорус, 2024. – 186 с. – ISBN 978-5-406-11862-7. – Текст: непосредственный. – То же. – ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/books/949917> (дата обращения: 13.02.2024). – Текст: электронный
13. Костин, А.Н. Сущность и содержание управления финансовыми рисками как основа финансовой устойчивости предприятия / А.Н. Костин // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 2. – С. 906-912.
14. Лазарева, О.С. Прогнозирование финансового состояния и финансовой устойчивости предприятия / О.С. Лазарева, И.Н. Советов // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 6. – С. 1324-1327.

15. Корпоративные финансы в цифровой экономике: учебник для направлений магистратуры «Экономика», «Финансы и кредит», «Менеджмент» / Г.И. Хотинская, Е.И. Шохин, Л.И. Черникова [и др.]; под общ. ред. Г.И. Хотинской; Финуниверситет. – Москва: Кнорус, 2023. – 444 с. – Текст: непосредственный. – ЭБС BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/books/947256> (дата обращения: 13.02.2024). – Текст: электронный.

Financial resources in ensuring the competitiveness of an innovative economy
Andreev O.S.

Samara State University of Economics

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article presents a methodological justification for the financial support of the competitiveness of the country's economy, based on a theoretical model of economic growth, aimed at balancing the macroeconomic proportions between consumption and accumulation.; The practical value of the work lies in the use of internal financial flows, such as depreciation and profit on innovative technologies and strengthening competitive advantages, the need to step up the process of transformation of savings into investments based on promising, widely used methods of resource mobilization by financial institutions. Existing mechanisms (budget financing on a competitive basis for R&D, innovation and investment projects) can become a tool for solving this task. A holistic consideration of the objective and subjective aspects of the processes of formation and allocation of the necessary amounts of financial resources and their effective use in order to increase competitiveness at all levels of the economy requires theoretical research and practical solutions. The scientific significance of the conducted research lies in the expansion of methodological tools for the effective implementation of the use of financial innovations using new financial instruments and technologies, the need for innovative development of society as a factor in ensuring the competitiveness of the economy. The initial methodological premise was the principle of prioritizing the effective use of the country's internal resources. The development of the conceptual foundations of financial security proceeded from the need to activate the process of transformation of savings into investments based on the perspective of widely used methods of resource mobilization by financial institutions.

Keywords: finance, financial support, financial innovation, the country's competitiveness and economic growth.

References

1. Khamalinskaya, V.V. Modern scientific views on the essence of the financial system / V.V. Khamalinskaya, I.V. Khamalinsky // *Audit and financial analysis*. - 2020. - No. 1. - pp. 119-124.
2. Finances of organizations (enterprises): textbook: in 2 parts / O.B. Veretennikova [et al.]. - Yekaterinburg: USUE Publishing House, 2016. - Part 2. - 188 p.
3. Magomedov, M.A. Features of managing enterprise financial flows / M.A. Magomedov, E.D. Ozdeadzhiev // *Economy and entrepreneurship*. - 2022. - No. 3. - pp. 1038-1041.
4. Kostin, A.N. The essence and content of financial risk management as the basis for financial stability of an enterprise / A.N. Kostin // *Economy and entrepreneurship*. - 2021. - No. 2. - P. 906-912.
5. Aluyan, V.S. Problems and directions for improving financial planning of organizations in modern economic conditions / V.S. Aluyan, O. G. Kim // *Economy and entrepreneurship*. - 2020. - No. 1. - P. 941-944.
6. Zhilkina, A.N. Financial management. Financial analysis of the enterprise: textbook / A.N. Zhilkina. - Moscow: INFRA-M, 2014. - 331 p.
7. Lazareva, O.S. Forecasting the financial condition and financial stability of the enterprise / O.S. Lazareva, I.N. Sovets // *Economy and Entrepreneurship*. - 2022. - No. 6. - P. 1324-1327.
8. Piontkovich, N.S. Development of financial consulting in financial management of an organization: monograph. / N.S. Piontkovich, L.I. Yuzvovich. - Yekaterinburg: USUE Publishing House, 2021. - 191 p.
9. Financial Resources Management: a textbook: in 2 parts / E.R. Zakirova, U.V. Permyakova, K.V. Rostovtsev, E.N. Yalunina. - Yekaterinburg: USUE Publishing House, 2020. - Part 2. - 178 p.
10. Khamalinskaya, V.V. Modern scientific views on the essence of the financial system / V.V. Khamalinskaya, I.V. Khamalinsky // *Audit and financial analysis*. - 2020. - No. 1. - P. 119-124.
11. Pishchulov, V. M. Theoretical issues of microeconomics and finance: a tutorial / V. M. Pishchulov; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Ural State Forestry University. - Yekaterinburg: USLU, 2020. - 192 p.
12. Prospects for the transformation of the modern global monetary and financial system: a monograph / E. S. Sokolova, P. V. Alekseev, I. A. Balyuk [et al.]; under the general editorship of E. S. Sokolova, I. A. Balyuk. - Moscow: Knorus, 2024. - 186 p. – ISBN 978-5-406-11862-7. – Text: direct. – Ditto. – Electronic library system BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/books/949917> (date of access: 13.02.2024). – Text: electronic
13. Kostin, A.N. The essence and content of financial risk management as the basis for the financial stability of an enterprise / A.N. Kostin // *Economy and entrepreneurship*. - 2021. - No. 2. - Pp. 906-912.
14. Lazareva, O.S. Forecasting the financial condition and financial stability of an enterprise / O.S. Lazareva, I.N. Sovetov // *Economy and entrepreneurship*. - 2022. - No. 6. - Pp. 1324-1327.
15. Corporate Finance in the Digital Economy: A Textbook for the Master's Degree Programs in Economics, Finance and Credit, and Management / G.I. Khotinskaya, E.I. Shokhin, L.I. Chernikova [et al.]; edited by G.I. Khotinskaya; Financial University. – Moscow: Knorus, 2023. – 444 p. – Text: direct. – Electronic Library System BOOK.ru. – URL: <https://book.ru/books/947256> (accessed: 13.02.2024). – Text: electronic.

Институциональные детерминанты устойчивого развития монопрофильных муниципальных образований

Антипин Иван Александрович

д.э.н., доцент, заведующий кафедрой региональной, муниципальной экономики и управления, Уральский государственный экономический университет, aia87@mail.ru,

Чашина Елена Павловна

соискатель ученой степени кандидата экономических наук кафедры региональной, муниципальной экономики и управления, Уральский государственный экономический университет, erch1971@mail.ru,

Шишкина Елена Александровна

д.э.н., доцент, профессор кафедры региональной, муниципальной экономики и управления, Уральский государственный экономический университет, le_gre@mail.ru

В статье исследованы институциональные детерминанты устойчивого развития монопрофильных муниципальных образований (ММО) на примере Кировской области. Исследование базируется на комплексной оценке формальных институтов (документы стратегического планирования) и неформальных репутационных механизмов (анализ новостной повестки, общественное восприятие). Проведен анализ стратегий социально-экономического развития ММО Кировской области и их сопряженность с региональной политикой, а также контент-анализ публикаций в СМИ. Выявлена существенная дифференциация в качестве стратегического планирования и слабая интегрированность муниципальных стратегий с региональной. Установлено, что репутационная среда характеризуется преобладанием нейтрального и позитивного фона, однако негативная повестка фиксирует институциональные разрывы в сферах городской среды и инфраструктуры. Соответственно, для повышения устойчивости ММО необходимым становится синхронизация стратегических приоритетов и ожиданий ключевых стейкхолдеров, с учетом проблем, фиксируемых в публичном пространстве.

Ключевые слова: моногород, монопрофильное муниципальное образование, стратегия, стратегическое планирование, институциональные детерминанты, устойчивость.

Введение и обзор исследований

В условиях экономической нестабильности, турбулентности внешней среды, санкционного давления монопрофильные муниципальные образования (далее – ММО) становятся особенно уязвимыми к внешним шокам, что обусловлено их критической зависимостью от функционирования одного или нескольких предприятий. Поэтому ключевым становится выявление факторов, обеспечивающих долгосрочную устойчивость экономического, социального и пространственного развития таких территорий, поиск новых механизмов их адаптации к меняющейся среде. Стратегическое значение приобретает преодоление фрагментарного понимания устойчивости и формирование междисциплинарной концепции устойчивости [1], интегрирующей четыре измерения – экономическая, социальная, институциональная и пространственная устойчивость.

Выявление детерминант институциональной устойчивости создает основу для разработки адресных инструментов поддержки, адаптированных к специфике институциональной среды конкретного муниципалитета. Институциональная устойчивость монопрофильных муниципальных образований представляет многокомпонентное понятие, охватывающее различные уровни и типы институциональных образований и определяющее характер взаимодействия органов публичной власти, хозяйствующих субъектов и институтов гражданского общества и способность к формированию и реализации адаптивных стратегий социально-экономического развития.

Вопросы поиска инструментов и методов обеспечения устойчивости монопрофильных муниципальных образований нашли отражение в работах многих ученых. Современные исследования фокусируются на стратегическом планировании, ESG-трансформации, пространственном развитии моногородов, межтерриториальном взаимодействии как основы для устойчивого и сбалансированного развития [2]. Рыжов И. В., Рыжова Ю. И. и Рубищев А. Н. [3] исследуют актуальные вопросы стратегического развития социально-экономической системы проблемных территориальных образований, уделяя особое внимание трансформации моногородов в современных экономических условиях. Авторы приходят к выводам, что наиболее продуктивной стратегией трансформации моногородов является формирование органами местного самоуправления четкого видения целевой модели экономики муниципального образования и разработка дорожной карты её достижения на основе интеграции директивного, демократического и рыночного подходов к стратегическому планированию.

В статье А. А. Божья-Воли и П. А. Поповой [4] исследуется влияние градообразующих предприятий на социально-экономическое развитие моногородов через призму ESG-параметров их деятельности. Авторы формулируют гипотезу о том, что внедрение и мониторинг экологических, социальных и управленческих показателей способствуют устойчивому развитию монопрофильных муниципальных образований.

Пивоварова О.В. и Кузьмина А.С. [5] осуществляют комплексный анализ роли монопрофильных муниципальных образований (моногородов) в системе пространственной организации современной России. Авторы подчёркивают, что в условиях геополитической трансформации концентрация научного, промышленно-технологического и военно-технического суверенитета обеспечивается, в том числе, в наиболее значимых по экономическому потенциалу моногородах, что определяет необходимость их учёта при формировании долгосрочных стратегий пространственного развития.

Межов С. И. и его коллеги [6] рассматривают проблему совершенствования стратегического планирования социально-экономического развития моногородов Республики Казахстан

посредством применения технологий искусственного интеллекта для прогнозирования миграционного сальдо. Авторы подчеркивают, что интеграция моделей искусственного интеллекта в процессы стратегического планирования позволяет не только повышать точность демографических прогнозов, но и оценивать результативность управленческих решений в рамках реализации доказательной политики развития территорий.

В статье Пуляевской В.Л. и Христофорова А.А. [7] утверждается, что эффективность стратегического планирования в моногородах обусловлена учётом их отраслевой специфики и текущих социально-экономических ограничений, подчёркивается необходимость сочетания бюджетного финансирования с привлечением внебюджетных источников.

Проблемы пространственного развития территориальных социально-экономических систем на основе активизации межрегионального и межмуниципального взаимодействия, установление и поддержание тесных связей между экономическими субъектами, расположенными на двух или более территориях, для оптимального использования имеющихся ресурсов и потенциала рассмотрены в работе Лавриковой Ю.Г. и ее коллег [8]. Ван К. [9] приходит к выводу, что развитие городского пространства должно представлять собой сбалансированный политико-экономический процесс, который сочетает глобальные цели с локальной идентичностью, рыночные механизмы с государственным регулированием, а городской рост — с устойчивостью всей системы расселения.

Таким образом, представленные исследования формируют целостное представление о стратегических вызовах трансформации моногородов, акцентируя внимание на необходимости интеграции механизмов планирования, роли градообразующих предприятий в контексте ESG-повестки, значении монопрофильных территорий для обеспечения пространственного и технологического суверенитета. В тоже время за фокусом внимания авторов остаётся ряд важных аспектов, включая институциональную готовность к реализации сложных трансформационных процессов, что указывает на необходимость смещения исследовательского акцента с вопросов концептуального проектирования стратегий к практическим механизмам их реализации, формированию институциональной устойчивости, ориентированных на локальный контекст, обеспечивающих переход к инклюзивному и устойчивому развитию территорий.

Целью исследования является - систематизация и оценка институциональных детерминант устойчивого развития монопрофильных муниципальных образований.

Материалы и методы

В настоящем исследовании анализ институциональной устойчивости базируется на комплексной оценке формальных институтов, характеризующихся наличием и качеством стратегических документов, и неформальных институтов, включающих социальный капитал, репутационные механизмы, нормы и ценности. Реализация данного подхода направлена не только на теоретическое осмысление специфики институциональной устойчивости монопрофильных муниципальных образований, но и на разработку практических рекомендаций по укреплению их институциональной среды в условиях неопределённости.

Методика исследования включает следующие элементы:

1. Анализ стратегий социально-экономического развития монопрофильных муниципальных образований: оценка миссии и целевых установок, наличие долгосрочного видения, согласованность с документами регионального развития, анализ компонентов устойчивости стратегии.

2. Анализ репутационных механизмов - оценка внешнего восприятия и информационного сопровождения развития территории (новостная повестка: официальные источники органов власти; деловые и отраслевые СМИ; социальные сети и локальные паблики; кадровые изменения и репутация работодателя).

3. Соотнесение стратегических целей (Этап 1) с общественным восприятием (Этап 2), кросс-проверка данных. Уточнение

направлений развития исследуемых ММО с учетом всех полученных оценок.

Методологические принципы исследования включают системность (рассмотрение ММО как сложной социально-экономической системы), использование нескольких источников данных и методов для повышения достоверности, контекстуальность (учет региональной специфики и внешних макроэкономических факторов).

Информационными источниками выступили - официальные сайты администраций, министерств, стратегии социально-экономического развития, данные официальной статистики, федеральные и региональные СМИ, соцсети, локальные паблики, официальные пресс-релизы.

Методы исследования – стратегический, системный анализ, автоматизированный сбор данных (библиотеки Python для парсинга requests, BeautifulSoup4, pandas, lxml fake-useragent, yandex-search, duckduckgo-search), контент-анализ.

Объектом исследования выступили монопрофильные муниципальные образования Кировской области.

Результаты исследования

Кировская область имеет разнообразную структуру муниципальных образований, где преобладают сельские поселения и сельские населённые пункты. Монопромышленную специализацию имеют 4 поселка (поселки Демьяново, Красная Поляна, Мурыгино, Стрижи) и 7 городов (гг. Вятские Поляны, Белая Холуница, Луза, Кирс, Уржум, Омутнинск, Кирово-Чепецк), в которых на 01.01.2025 г. проживало 15,8% населения области. В этих населённых пунктах расположено, преимущественно, одно градообразующее производственное предприятие. Согласно данным Министерства промышленности, предпринимательства и торговли Кировской области [10], монопрофильные муниципальные образования региона дифференцированы на три типа по уровню социально-экономического развития: с наиболее сложным положением (города Белая Холуница, Луза, Вятские Поляны и пгт Мурыгино); муниципалитеты с рисками ухудшения ситуации (города Кирс, Уржум и пгт Демьяново); ММО со стабильной социально-экономической ситуацией (Кирово-Чепецк, Омутнинск, пгт Красная Поляна и пгт Стрижи). Данные особенности находятся в прямой зависимости от качества и конфигурации институциональной среды, обеспечивающей их функционирование. Институциональные детерминанты устойчивости моногородов включают формальные правила (нормативно-правовое регулирование, механизмы межбюджетных отношений, инструменты государственной поддержки) и неформальные ограничения (сетевые взаимодействия, уровень социального капитала, практики государственно-частного партнёрства), рассмотрим их.

Исследование стратегических направлений развития монопрофильных муниципальных образований требует двухуровневого подхода, включающего анализ как региональной стратегии, так и стратегий развития ММО [11]. Ключевые аспекты анализа стратегии Кировской области включают оценку приоритетности проблемы моногородов для региона, диагностику их текущего состояния и стратегических перспектив. Это позволит оценить, насколько будущее монопрофильных территорий определено в рамках региональной политики. Анализ стратегий социально-экономического развития МО базируется на комплексном подходе, учитывающем высокую зависимость таких территорий от деятельности градообразующих предприятий.

Стратегия социально-экономического развития Кировской области до 2036 года (утверждена Распоряжением Правительства Кировской области от 25 ноября 2024 года, № 301) формирует направления развития монопрофильных территорий региона через механизмы пространственного развития, диверсификации и институтов поддержки (табл. 1).

Таблица 1
Анализ стратегического видения развития ММО в стратегии Кировской области

Слабые стороны	Угрозы
Отсутствие предприятий реального сектора экономики во многих населённых пунктах. Дисбаланс в развитии городских и сельских населённых пунктов. Миграционный отток молодых квалифицированных кадров. Дефицит квалифицированных кадров. Низкая инвестиционная привлекательность.	Снижение конкурентоспособности продукции при изменении экономической конъюнктуры. Перерегистрация субъектов малого бизнеса в соседние регионы. Международные санкции, влияющие на профильные предприятия.
Сильные стороны	Возможности
2 ТОСЭР уже действуют: г. Вятские Поляны, г. Белая Холуница. Планируется ОЭЗ промышленного типа (Юрьянский район). Промышленные кластеры и индустриальные парки. Комплексное развитие территорий (КРТ) как механизм редевелопмента.	Отраслевая диверсификация. Стратегия предлагает направления, способные снизить зависимость от одной отрасли. Кадровые механизмы (ранняя профориентация в школах с учётом кадровых потребностей региона, развитие сети профессиональных образовательных организаций («в местах проживания молодёжи» и др.)

Таким образом, в стратегии региона выделены проблемы, характерные для моногородов и методы их решения, однако определённости будущего развития конкретных моногородов остаётся умеренной, при этом важно рассмотреть интегрированность муниципальных стратегий и региона.

Для анализа стратегий социально-экономического развития монопрофильных муниципальных образований разработана методика, включающая несколько тематических блоков (табл. 2).

Таблица 2
Методика анализа стратегий социально-экономического развития монопрофильных муниципальных образований

Направление оценки	Элементы оценки
А. Анализ стратегического целеполагания	
A.1. Анализ миссии и главной цели	Есть ли понимание новой специализации города в случае упадка градообразующего предприятия
A.2. Наличие долгосрочного видения	Есть ли образ желаемого будущего города на горизонте 15-20 лет
A.3. Согласованность с документами вышестоящего уровня	Коррелирует ли стратегия с региональной и федеральной политикой
В. Оценка содержательного наполнения по компонентам устойчивости	
В.1. Анализ экономической устойчивости в стратегии	В.1.1. Есть ли в стратегии сценарии (оптимистичный, пессимистичный) в зависимости от ситуации на головном предприятии?
	В.1.2. Наличие конкретных инвестиционных проектов, не связанных с основной деятельностью градообразующего предприятия.
В.2. Анализ социальной устойчивости в стратегии	В.2.1. Качество городской среды. Стратегия благоустройства (формирование комфортной среды для удержания жителей)
	В.2.2. Доступность услуг. Планы по развитию здравоохранения, образования, культуры
	В.2.3. Общественное участие. Предусмотрены ли механизмы учета мнения стейкхолдеров
В.3. Анализ пространственной устойчивости в стратегии	В.3.1. Градостроительная политика. Стратегия соотносится с генеральным планом?
	В.3.2. Экология. Наличие целевых программ по снижению нагрузки от промпроизводства
	В.3.3. Транспортный каркас. Проекты, развития транспортной инфраструктуры
	В.3.4. Развитие инфраструктуры для новых резидентов (обеспечение их землей, энергией, дорогами и др.).
С. Оценка ресурсного обеспечения и механизмов реализации	
	С.1. Определенность механизмов ресурсного обеспечения реализации стратегии (институты развития, бюджетная обеспеченность и др.)
Д. Интегрированность со стратегическими документами развития региона	
Документами регионального уровня	D.1. Стратегия социально-экономического развития Кировской области
Документами корпоративного сектора	D.2. Годовые отчеты, сайт компании, ESG-отчеты (экологическая, социальная и управленческая ответственность)

Оценка признаков осуществлялась по бинарной шкале (1/0, да/нет), в результате чего максимальный возможный балл для каждой стратегии составил 15.

Полученные результаты анализа стратегий социально-экономического развития монопрофильных муниципальных образований представлены на рисунке 1.

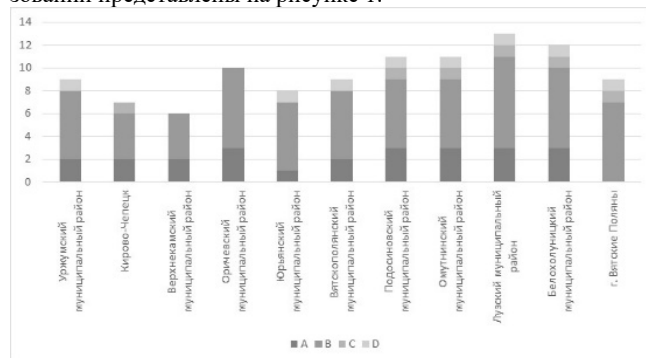


Рисунок 1. Результаты анализа стратегий социально-экономического развития монопрофильных муниципальных образований Кировской области (набранные баллы) [12-22]

Проведенный анализ выявил существенную межмуниципальную дифференциацию по качеству стратегических документов. По критерию А (стратегическое целеполагание) наблюдается умеренная вариативность результатов, по критерию В (ресурсное обеспечение и механизмы реализации) - максимальная дифференциация оценок. По критерию С (интегрированность с региональными стратегиями) большинство территорий получили минимальные оценки, а по критерию D результаты относительно однородны. В целом проведенный анализ показывает существенную асимметрию в развитии стратегического потенциала территорий - наблюдается высокий разброс интегрального показателя (табл. 3).

Таблица 3
Распределение результатов анализа стратегий социально-экономического развития монопрофильных муниципальных образований Кировской области (% от максимального значения в блоке)

Направление оценки	Уржумский муниципальный район	г. Кирово-Чепецк	Верхнекамский муниципальный район	Оричевский муниципальный район	Юрьянский муниципальный район	Вятскополянский муниципальный район	Подосиновский муниципальный район	Подольский муниципальный район	Омутнинский муниципальный район	Лузский муниципальный район	Белохолуницкий муниципальный район	г. Вятские Поляны
A. Стратегическое целеполагание	66,7	66,7	66,7	100,0	33,3	66,7	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
B. Содержательное наполнение	66,7	44,4	44,4	77,8	66,7	66,7	66,7	66,7	88,9	77,8	77,8	77,8
C. Ресурсное обеспечение	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
D. Интегрированность со стратегическими документами развития региона	50,0	0,0	0,0	0,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
Итого	60,0	46,7	40,0	66,7	53,3	60,0	73,3	73,3	86,7	80,0	80,0	80,0

Результаты анализа показывают существенную дифференциацию качества проработки отдельных компонентов стратегий. Интегральный показатель качества разработки стратегий варьируется в широком диапазоне — от 40,0 % до 86,7 % от

максимально возможного значения по блоку. Наивысшие оценки получили стратегии Лузского, Белохолуницкого муниципальных районов и г. Вятские Поляны. Наименьшие значения итоговой оценки стратегий зафиксированы в Верхнекамском муниципальном районе и г. Кирово-Чепецке, что обусловлено невысокими оценками отдельных блоков. В целом анализ результатов оценки отдельных компонентов стратегий социально-экономического развития монопрофильных муниципальных образований Кировской области показал необходимость применения дифференцированных подходов к управлению развитием монопрофильных муниципальных образований. В качестве приоритетных направлений совершенствования стратегических документов и процесса планирования можно выделить внедрение сценарного моделирования развития территорий, обеспечение интеграции муниципальных стратегий со стратегическими документами градообразующих предприятий, а также актуализация стратегий развития. Ключевым условием обеспечения устойчивого развития ММО становится достижение сбалансированности между фактическими траекториями социально-экономической динамики и инструментами стратегического планирования. Отметим, что стратегии, будучи инструментом целеполагания, формируют институциональную основу развития территории, однако их реализация и общественное восприятие во многом опосредуются неформальным репутационным фоном. Поэтому особого внимания заслуживает взаимосвязь стратегического развития и репутационных механизмов.

Рассмотрим следующий компонент институциональной устойчивости - репутационные механизмы - изучение формального и неформального фона развития ММО. Для поиска и систематизации данных отраслевых и деловых СМИ, социальных сетей был использован код Python для парсинга (библиотеки requests, BeautifulSoup4, pandas, lxml, fake-useragent, yandex-search, duckduckgo-search). Ключевые запросы для более полного охвата, включали несколько вариаций, чтобы учесть разные формулировки (конкретные МО региона, типы проблем) (табл. 4).

Таблица 4
Методика анализа формального и неформального фона развития МО и градообразующих предприятий

Источник данных	Что исследуется
Официальные источники	Сайт компании: разделы «Новости», «Инвесторам и акционерам» (существенные факты), «Устойчивое развитие» (ESG-отчеты). Сайт администрации МО
Деловые и отраслевые СМИ	новости, колонки экспертов, анализирующих стратегии компаний
Социальные сети и локальные паблики	Публичные каналы региональных политиков и журналистов, городские паблики
Фокус-группы поиска	поисковые запросы в Яндекс/Google и по базам данных; запросы Google Trend; кадровые изменения и репутация работодателей (отзывы сотрудников)

В результате было получено 100 новостей, опубликованных в 2024-2025 г., в итоговую выборку в соответствии с предметом исследования было включено 70 новостей. Содержательный анализ новостей позволил выделить их общую тональность, а также идентифицировать типы проблем. Исследование тональности материалов демонстрирует преобладание нейтрального (половина всех публикаций) и позитивного контента. Негативная повестка, составляющая менее трети от общего объема, формируется за счет вопросов качества городской среды, состояния инфраструктуры и экологии. Отметим, что доминирование позитивного и нейтрального информационного контекста создаёт благоприятные условия для реализации стратегических решений.

Таким образом, репутационные механизмы выступают фактором, влияющим на эффективность стратегического управления: учёт неформальных ожиданий и оперативное реагирование на проблемные зоны, фиксируемые в публичном пространстве, становятся необходимым условием сохранения институциональной устойчивости монопрофильных территорий.

В тоже время необходимым условием обеспечения долгосрочного развития муниципальных образований выступает учет системной взаимосвязи институциональной и других ключевых компонентов устойчивости (экономической, социальной, пространственной), являющихся взаимно детерминированными (табл. 5).

Таблица 5
Межмодульный анализ взаимосвязей устойчивости развития монопрофильных муниципальных образований Кировской области

Влияние	Институциональная устойчивость	
	Стратегическое планирование	Репутационные механизмы (формальные и неформальные институты)
Экономическая устойчивость	Качество стратегического планирования и механизмы поддержки (ТОСЭР, льготные займы) определяют возможности диверсификации экономики	Деловая репутация органов местного самоуправления и градообразующих предприятий влияет на инвестиционную привлекательность и доступ к ресурсам развития
Социальная устойчивость	Наличие программ поддержки увольняемых работников и механизмы общественного участия влияют на социальную стабильность и легитимность управленческих решений	Уровень доверия населения к институтам власти и бизнесу, а также открытость диалога между стейкхолдерами формируют социальный капитал территории
Пространственная устойчивость	Согласованность муниципальных и корпоративных стратегий, механизмы комплексного развития территорий и межмуниципальной кооперации влияют на эффективность территориального планирования	Восприятие территории как «точки роста» или «депрессивной зоны» влияет на миграционные установки, закрепление кадров и характер расселения

Таким образом, проведенный анализ стратегий социально-экономического развития монопрофильных муниципальных образований Кировской области, а также оценка формальных и неформальных репутационных механизмов, показали, что институциональная среда выступает системообразующим фактором обеспечения их устойчивого развития. Институциональная устойчивость проявляется не только в наличии стратегий развития, но и в качестве их реализации, уровне согласованности с корпоративными стратегиями градообразующих предприятий, а также в степени вовлечённости местных сообществ в процессы принятия решений.

Выводы и обсуждение

В результате систематизации и оценки институциональных детерминант устойчивого развития монопрофильных муниципальных образований (на примере Кировской области) сделан вывод, что она обеспечивается сочетанием двух факторов - качеством и адаптивностью стратегий развития территорий, а также характером репутационной среды, отражающей восприятие ключевых проблем развития. Результаты анализа стратегий социально-экономического монопрофильных муниципальных образований Кировской области демонстрируют, их существенную дифференциацию, особенно в части стратегического целеполагания, интегрированности с региональными и корпоративными стратегическими документами (приоритетами). Установлено, что репутационный фон, определяющий субъективное восприятие ММО, характеризуется преобладанием нейтральных и положительных оценок, при этом негативное восприятие связано преимущественно с качеством городской среды, состоянием инфраструктуры и экологической ситуацией. Такие результаты позволяют говорить о наличии институциональных разрывов в сферах, которые непосредственно влияют на качество жизни и пространственное развитие территорий. Таким образом, для повышения институциональной устойчивости ММО необходимой становится обеспечение сбалансированности стратегических приоритетов с учетом проблемам, определяемых в публичном пространстве.

Литература

1. Pilyasov, A. N. The Space We Lost (on the New Strategy for Spatial Development of Russia-2036) / A. N. Pilyasov // *Regional Research of Russia*. – 2025. – Vol. 15. – P. 598–615. – URL: <https://doi.org/10.1134/S2079970525600726>.
2. Антипин, И. А. Стратегическое планирование развития муниципальных образований в условиях пост-роста / И. А. Антипин, Е. А. Белоусова, Е. А. Шишкина // *Управленец*. – 2025. – Т. 16, № 3. – С. 49–62. – DOI 10.29141/2218-5003-2025-16-3-4. – EDN RVEJUG.
3. Рыжов, И. В. Актуальные вопросы стратегического развития социально-экономической системы проблемных территориальных образований в современных экономических условиях / И. В. Рыжов, Ю. И. Рыжова, А. Н. Рубищев // *Экономические исследования*. – 2021. – № 1(1). – С. 19–24. – DOI: 10.475776/2712-7516_2021_1_1_19.
4. Божья-Воля, А. А. ESG-ориентированные российские градообразующих предприятий и их влияние на развитие моногородов / А. А. Божья-Воля, П. А. Попова // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика*. – 2024. – Т. 40, вып. 1. – С. 80–101. – URL: <https://doi.org/10.21638/spbu05.2024.104>.
5. Пивоварова, О. В. Роль городских агломераций и моногородов в пространственном развитии современной России / О. В. Пивоварова, А. С. Кузьмина // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2023. – Т. 13, № 12. – С. 6319–6340. – DOI: 10.18334/erpp.13.12.119991.
6. Межов, С. И. Стратегическое планирование нового поколения: искусственный интеллект как инструмент повышения эффективности управления социально-экономическим развитием моногородов (на материалах Республики Казахстан) / С. И. Межов, И. В. Мищенко, М. Г. Краюшкин, Н. Б. Шуренов // *Экономика. Профессия. Бизнес*. – 2025. – № 2. – С. 63–73. – DOI: 10.14258/erpb202524.
7. Пуляевская, В. Л. О стратегическом планировании в промышленных моногородах / В. Л. Пуляевская, А. А. Христофоров // *Развитие территорий*. – 2021. – № 2 (24). – С. 69–73. – DOI: 10.32324/2412-8945-2021-2-69-73.
8. Lavrikova, Y. G. Interterritorial Interaction in Spatial Development Strategy / Y. G. Lavrikova, E. V. Vasileva, S. N. Kotlyarova [et al.] // *Studies on Russian Economic Development*. – 2025. – Vol. 36. – P. 497–505. – URL: <https://doi.org/10.1134/S1075700725700224>.
9. Wang, K. Theoretical Review of Urban Spatial Development / K. Wang // *National Spatial Planning in China*. – Singapore : Springer, 2025. – (Urban Sustainability). – URL: https://doi.org/10.1007/978-981-97-7729-7_3.
10. Моногорода [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства промышленности, предпринимательства и торговли Кировской области. – URL: <https://prom.kirovreg.ru/activity/toser-monogoroda/monogoroda/> (дата обращения: 14.03.2026).
11. Чашина, Е. П. Концептуальные предпосылки стратегического развития промышленности моногородов (на примере Кировской области) / Е. П. Чашина, И. А. Антипин // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2025. – Т. 24, № 12. – С. 80–90. – DOI 10.24891/wykimh. – EDN WYKIMH.
12. Стратегия социально-экономического развития муниципального образования городского округа город Вятские Поляны Кировской области на период до 2036 года (Утв. распоряжением Правительства Кировской области от 25.11.2024 № 301 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кировской области на период до 2036 года»).
13. Стратегия социально-экономического развития Белохолуницкого муниципального района Кировской области на 2019–2030 годы утв. Решением Белохолуницкой Районной Думы Кировской области 27.02.2019 № 202.
14. Стратегия социально-экономического развития Лузского района (округа) Кировской области на 2019 – 2030 годы: утверждена решением Собрания представителей Лузского района от 19.12.2018 № 23/199-5 в редакции решения Собрания представителей муниципального образования Лузский муниципальный округ Кировской области от 20.07.2022 № 18/158-1.
15. Стратегия социально-экономического развития муниципального образования Омутнинский муниципальный район Кировской области на период до 2035 года утверждена решением Омутнинской районной Думы от 27.03.2019 № 13.
16. Стратегия социально-экономического развития Подосиновского района Кировской области на период 2019 – 2035 годов утверждена решением подосиновской районной думы от 22.05.2019 № 35/216.
17. Стратегия социально-экономического развития Верхнекамского муниципального округа Кировской области до 2036 года утверждена решением Думы Верхнекамского муниципального округа от 23.06.2025 № 31/214.
18. Стратегия социально-экономического развития Юрьянского муниципального района Кировской области на 2020 – 2024 годы: принята решением Юрьянской районной Думы от 02.09.2020 № 35/3 (в связи с отсутствием актуальной стратегии, чтобы учесть предыдущий опыт, была изучена последняя действовавшая версия документа).
19. Стратегия социально-экономического развития муниципального образования «город Кирово - Чепецк» Кировской области на период до 2030 года (утверждена решением Кирово-Чепецкой городской Думы от 25.04.2018 № 5/22 (с изм. от 29.05.2019 № 6/26, от 29.04.2020 № 4/15, от 28.05.2021 № 6/25, 31.05.2023 № 6/28, 23.12.2025 № 14/75).
20. Стратегия социально-экономического развития Оричевского района Кировской области на период до 2030 года утверждена решением Оричевской районной Думы от 14.12.2018 № 26/2.
21. Стратегия социально-экономического развития Уржумского муниципального района на период до 2035 года (Утверждена решением Уржумской районной Думы шестого созыва от 21.12.2021 № 5/30).
22. Стратегия социально-экономического развития муниципального образования Вятскополянский муниципальный район Кировской области на период до 2036 года (Решение Вятскополянской районной Думы Кировской области от 18.06.2025 N 19).

Institutional determinants of sustainable development of single-industry municipalities

Antipin I.A., Chashchina E.P., Shishkina E.A.

Ural State University of Economics

The article examines the institutional determinants of the sustainable development of single-industry municipalities (MMOs) using the example of the Kirov region. The study is based on a comprehensive assessment of formal institutions (strategic documents) and informal reputation mechanisms (analysis of the news agenda, public perception). The authors analyzed the strategies of socio-economic development of the MMO of the Kirov region and their relationship to regional policy, as well as a content analysis of publications in the media. There is a significant differentiation in the quality of strategic planning and a weak integration of municipal strategies with regional ones. It has been established that the reputational environment is characterized by a predominance of neutral and positive backgrounds, however, the negative agenda fixes institutional gaps in the areas of urban environment and infrastructure. As a result of the study, it was concluded that in order to increase the sustainability of MMOs, it is necessary to synchronize the strategic priorities and expectations of key stakeholders, taking into account the problems recorded in the public space.

Keywords: single-industry town, single-industry municipality, strategy, strategic planning, institutional determinants, sustainability.

References

1. Pilyasov, A. N. The Space We Lost (on the New Strategy for Spatial Development of Russia-2036) / A. N. Pilyasov // *Regional Research of Russia*. – 2025. – Vol. 15. – P. 598–615. – URL: <https://doi.org/10.1134/S2079970525600726>.
2. Antipin, I. A. Strategic planning of the development of municipalities in the conditions of post-growth / I. A. Antipin, E. A. Belousova, E. A. Shishkina // *Manager*. – 2025. – Vol. 16, No. 3. – pp. 49–62. – DOI 10.29141/2218-5003-2025-16-3-4. – EDN RVEJUG.
3. Ryzhov, I. V. Actual issues of strategic development of the socio-economic system of problematic territorial formations in modern economic conditions / I. V. Ryzhov, Yu. I. Ryzhova, A. N. Rubishchev // *Economic research*. – 2021. – № 1(1). – Pp. 19–24. – DOI: 10.475776/2712-7516_2021_1_1_19.
4. Bogya-Volya, A. A. ESG-guidelines for Russian urban enterprises and their impact on the development of single-industry towns / A. A. Bogya-Volya, P. A. Popova // *Bulletin of St. Petersburg University. Economy*. – 2024. – Vol. 40, issue 1. – pp. 80–101. – URL: <https://doi.org/10.21638/spbu05.2024.104>

5. Pivovarova O. V. The role of urban agglomerations and single-industry towns in the spatial development of modern Russia / O. V. Pivovarova, A. S. Kuzmina // *Economics, Entrepreneurship and Law*. – 2023. – Vol. 13, No. 12. – pp. 6319-6340. – DOI: 10.18334/epp.13.12.119991.
6. Mezhev, S. I. Strategic planning of the new generation: artificial intelligence as a tool for improving the efficiency of managing the socio-economic development of single-industry towns (based on the materials of the Republic of Kazakhstan) / S. I. Mezhev, I. V. Mishchenko, M. G. Krayushkin, N. B. Shurenov // *Economy. Profession. Business*. – 2025. – No. 2. – pp. 63-73. – DOI: 10.14258/epb202524.
7. Pulyaevskaya, V. L. On strategic planning in industrial single-industry towns / V. L. Pulyaevskaya, A. A. Khristoforov // *Development of territories*. – 2021. – № 2 (24). – Pp. 69-73. – DOI: 10.32324/2412-8945-2021-2-69-73.
8. Lavrikova, Y. G. Interterritorial Interaction in Spatial Development Strategy / Y. G. Lavrikova, E. V. Vasileva, S. N. Kotlyarova [et al.] // *Studies on Russian Economic Development*. – 2025. – Vol. 36. – P. 497–505. – URL: <https://doi.org/10.1134/S1075700725700224>.
9. Wang, K. Theoretical Review of Urban Spatial Development / K. Wang // *National Spatial Planning in China*. – Singapore : Springer, 2025. – (Urban Sustainability). – URL: https://doi.org/10.1007/978-981-97-7729-7_3.
10. Monogoroda [Electronic resource] // Official website of the Ministry of Industry, Entrepreneurship and Trade of the Kirov region. – URL: <https://prom.kirovreg.ru/activity/toser-monogoroda/monogoroda/> (date of reference: 03/14/2026).
11. Chashchina, E. P. Conceptual prerequisites for the strategic development of the industry of single-industry towns (on the example of the Kirov region) / E. P. Chashchina, I. A. Antipin // *Economic analysis: theory and practice*. – 2025. – Vol. 24, No. 12. – pp. 80-90. – DOI 10.24891/wykimh. – EDN WYKIMH.
12. Strategy of socio-economic development of the Vyatskiye Polyany municipal district of the Kirov region for the period up to 2036 (Approved by Decree of the Government of the Kirov Region dated 11/25/2024 No. 301 "On approval of the Strategy of Socio-economic Development of the Kirov Region for the period up to 2036").
13. Strategy of socio-economic development of the Belokholunitsky municipal district of the Kirov region for 2019-2030 approved by the decision of the Belokholunitskaya District Duma of the Kirov region No. 202 dated 02/27/2019.
14. Strategy of socio-economic development of the Luzsky district (district) of the Kirov region for 2019-2030: approved by the decision of the Meeting of Representatives of the Luzsky district dated 12/19/2018 No. 23/199-5 as amended by the decision of the Meeting of Representatives of the Luzsky Municipal District of the Kirov Region dated 07/20/2022 No. 18/158-1.
15. Strategy of socio-economic development of the municipality The Omutninsky municipal district of the Kirov region for the period up to 2035 was approved by the decision of the Omutninsky District Duma dated 03/27/2019 No. 13.
16. The strategy of socio-economic development of the Podosinovsky district of the Kirov region for the period 2019-2035 was approved by the decision of the Podosinovsky District Duma dated 05/22/2019 No. 35/216.
17. The strategy of socio-economic development of the Verkhnekamsk Municipal District of the Kirov Region until 2036 was approved by the decision of the Duma of the Verkhnekamsk Municipal District dated 06/23/2025 No. 31/214.
18. The strategy of socio-economic development of the Yuryansky municipal district of the Kirov region for 2020 – 2024: adopted by the decision of the Yuryansky District Duma dated 09/02/2020 No. 35/3 (due to the lack of an up-to-date strategy, the latest valid version of the document was studied to take into account previous experience).
19. The strategy of socio-economic development of the Kirovo-Chepetsk municipal formation of the Kirov region for the period up to 2030 (approved by the decision of the Kirovo-Chepetsk City Duma dated 04/25/2018 No. 5/22 (as amended, dated 05/29/2019 No. 6/26, dated 04/29/2020 No. 4/15, dated 28.05.2021 № 6/25, 31.05.2023 № 6/28, 23.12.2025 № 14/75).
20. The strategy of socio-economic development of the Orichovsky district of the Kirov region for the period up to 2030 was approved by the decision of the Orichovsky District Duma dated 12/14/2018 No. 26/2.
21. Strategy of socio-economic development of the Urzhumsky municipal district for the period up to 2035 (Approved by the decision of the Urzhumsky District Duma of the sixth convocation dated 12/21/2021 No. 5/30).
22. Strategy of socio-economic development of the Vyatskopolyansky Municipal district of the Kirov region for the period up to 2036 (Decision of the Vyatskopolyansky District Duma of the Kirov region dated 06/18/2025 No. 19).

Модель взаимодействия государства и бизнеса при реализации инновационных проектов и программ на основе использования сквозных технологий

Безпалов Валерий Васильевич

д.э.н., профессор, профессор кафедры национальной и региональной экономики, РЭУ им. Г.В. Плеханова, bezpalov.vv@rea.ru,

Никитская Елена Федоровна

д.э.н., профессор, профессор кафедры национальной и региональной экономики, РЭУ им. Г.В. Плеханова, nikitskaya.ef@rea.ru,

Ефимова Марина Васильевна

к.э.н., доцент, доцент кафедры национальной и региональной экономики, РЭУ им. Г.В. Плеханова, efimova.mv@rea.ru

В статье рассматриваются современные проблемы и особенности взаимодействия государства, бизнеса и научно-образовательной среды при реализации инновационных проектов в условиях цифровой трансформации экономики. Целью исследования является разработка теоретически обоснованной и методически целостной модели взаимодействия государства и бизнеса при реализации инновационных проектов и программ, обеспечивающей эффективную интеграцию сквозных технологий в систему государственного управления и предпринимательской деятельности. Изучение институциональной среды и реальной практики инновационных программ позволило выявить ключевые препятствия для эффективного взаимодействия: разрозненность координационных механизмов, дублирование управленческих функций и неизбежный в таких условиях рост транзакционных издержек. Отдельно рассматривается роль сквозных технологий — в статье они трактуются как фактор, преобразующий не только производственные цепочки, но и саму логику взаимоотношений участников инновационной системы. Авторами разработана модель, объединяющая институциональные, технологические и ресурсные составляющие взаимодействия государства и бизнеса. Принципиальное отличие от существующих подходов состоит в том, что инновационная деятельность представлена как процесс, а не как статическая схема: фиксируются связи между участниками, мерами государственной поддержки и цифровой инфраструктурой.

Ключевые слова: сквозные технологии, технологический суверенитет, государственно-частное партнерство, квалифицированный заказчик, национальные проекты, цифровая трансформация.

Введение

В условиях нарастающего санкционного давления (введено более 28 тысяч санкций против физических и юридических лиц РФ) и усиления внешних ограничений обеспечение технологического суверенитета становится ключевым приоритетом социально-экономического развития Российской Федерации. В данной логике инновационные проекты и программы, реализуемые в рамках национальных целей и стратегических инициатив, выступают не только инструментом модернизации экономики, но и механизмом структурной трансформации системы государственного управления и предпринимательского сектора.

Современный этап развития характеризуется усложнением архитектуры взаимодействия государства, бизнеса и научно-образовательной среды. Традиционные инструменты государственной политики, включая государственные программы и формы государственно-частного партнерства, демонстрируют ограниченную эффективность в условиях ускоренного технологического развития и необходимости масштабного внедрения сквозных технологий. Последние, выступая драйвером цифровой трансформации, радикально изменяют характер производственных, управленческих и институциональных процессов, формируя новые требования к механизмам координации и распределения ресурсов.

Несмотря на значительное количество исследований, посвященных национальным инновационным системам, теории «тройной спирали» и инструментам государственно-частного взаимодействия, сохраняется методологический разрыв между теоретическими моделями и практиками реализации инновационных проектов. В частности, недостаточно разработаны вопросы интеграции цифровых стандартов, платформенных решений и механизмов государственного регулирования в единую модель взаимодействия участников инновационного процесса.

Дополнительную актуальность приобретает необходимость институционального согласования новых инструментов технологической политики, включая модель «квалифицированного заказчика», механизмы государственно-частного партнерства и стандарты цифровой трансформации. Их фрагментарное применение не обеспечивает требуемого уровня синергии, что проявляется в дублировании функций, росте транзакционных издержек и снижении эффективности внедрения инноваций.

Все это делает разработку целостной модели взаимодействия государства и бизнеса при реализации инновационных проектов на основе сквозных технологий насущной научной и прикладной задачей. Ее решение напрямую связано с повышением отдачи от государственной политики и обеспечением долгосрочного технологического развития страны.

Цель и методы исследования

Целью исследования является разработка теоретически обоснованной и методически целостной модели взаимодействия государства и бизнеса при реализации инновационных проектов и программ, обеспечивающей эффективную интеграцию сквозных технологий в систему государственного управления и предпринимательской деятельности.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. Систематизировать теоретические подходы к взаимодействию государства, бизнеса и научно-образовательной среды в контексте инновационного развития и проанализировать действующие институциональные механизмы реализации инновационных проектов в РФ (национальные проекты, ГЧП, модель

Статья подготовлена при финансовой поддержке РЭУ им. Г.В. Плеханова в рамках научного проекта «Развитие инвестиционно-инновационного потенциала регионов России в условиях цифровой трансформации экономики» (приказ №20 от 15.01.2026 г.)

«квалифицированного заказчика») с позиции их адаптивности к сквозным технологиям;

2. Исследовать влияние сквозных технологий на трансформацию форм и инструментов взаимодействия участников инновационного процесса, а также выявить ключевые институциональные, организационные и технологические ограничения, снижающие эффективность реализации инновационных проектов;

3. Разработать и обосновать концептуальную трехуровневую модель взаимодействия государства, бизнеса и науки, интегрирующую инструменты технологической политики и цифровой трансформации, и определить направления ее практического применения в системе национальных проектов.

Методологическую основу исследования составляет совокупность общенаучных и специальных методов. Системный анализ и синтез использовались при разработке трехуровневой модели взаимодействия; сравнительный анализ применялся при сопоставлении механизмов ГЧП и модели квалифицированного заказчика; институциональный анализ — при исследовании нормативно-правовой базы; экономико-статистические методы использовались при анализе динамики финансирования национальных проектов; метод научного обобщения — при формулировании выводов и рекомендаций.

Материалы исследования

Инновацию характеризуют, как нововведение в различных областях, основанное на использовании достижений науки и передового опыта. Инновация является конечным результатом внедрения новшества с целью максимизации прибыли и получения других экономических, социальных, экологических, научно-технических или иных эффектов.

В научной литературе и исследовательских работах часто упоминаются два понятия: «инновации» и «новации». Важно отличать два этих термина для правильности их использования.

Новация (новшество) – разработка, осуществленная на базе новой идеи, нового научного открытия, т.е. новшество – это оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований и экспериментов.

Новшества могут оформляться в виде: открытий, патентов, товарных знаков, рационализаторских предложений, документации на новый или усовершенствованный продукт, технологию, управленческий или производственный процесс, организационной, производственной или другой структуры, ноу-хау, понятий, научных подходов или принципов, документа, результатов маркетинговых исследований.

Процесс введения новшества на рынок принято называть процессом коммерциализации. Период времени между появлением новшества и воплощением его в нововведение называется инновационным лагом.

Инновация – результат практического освоения новшества, т.е. это результат реализации новых идей и знаний с целью их практического использования для удовлетворения определенных запросов потребителей.

Таким образом, инновация (нововведение) означает практическое применение данного новшества, которое должно приносить прибыль. Это значит, что если создан новый продукт или технология, разработана новая концепция организации труда или управления и т.д., но все эти новшества не находят своего применения на рынке, то есть они не являются инновациями.

Уровень инновационного развития страны оценивается на основе и исходя из результатов инновационной деятельности субъектов хозяйствования в пределах территории государства. Соответственно, необходимо изучить понятие «инновационная деятельность» для определения его сущности.

Существуют различные трактовки термина «инновационная деятельность». Анализ дефиниций термина представлен в таблице 1.

Согласно рекомендации Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) выделяют следующие типы

инноваций: технологические, маркетинговые, организационные, экологические, стратегические, управленческие и эстетические. Однако, инновационным может быть не только продукт, но и путь развития регионов разных масштабов.

Таблица 1
Дефиниции термина «инновационная деятельность»

№ п/п	Автор	Определение
1	Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике»	Инновационная деятельность - деятельность (включая научную, технологическую, организационную, финансовую и коммерческую деятельность), направленная на реализацию инновационных проектов, а также на создание инновационной инфраструктуры и обеспечение ее деятельности.
2	Васильев С. В.	Инновационная деятельность представляет собой процесс, направленный на создание, освоение и распространение инноваций.
3	Винокуров В. И.	Инновационная деятельность представляет собой совокупность, включающую в себя организационную, финансовую, технологическую и научную деятельность, которая направлена на создание и внедрение на рынок нового или улучшенного продукта, который будет использован в практической деятельности, или же новая и улучшенная организационно-экономическая форма.
4	Грибанов Д. В.	Инновационной считается деятельность, направленная на создание и реализацию новых технологий в различных сферах деятельности.
5	Дробышевская Л. Н.	Инновационная деятельность включает в себя разработку новых и усовершенствование уже созданных товаров, которые имеют большой спрос на рынке. Необходимо применять новейшие технологические процессы, чтобы дорабатывать различные конструкции для улучшения эксплуатационных параметров, уменьшение себестоимости производства продукции для того, чтобы получать дополнительную прибыль.
6	Друкер П. Ф.	Инновационная деятельность представляет собой особый инструмент, который позволяет производителю товаров, работ и услуг использовать перемены и нововведения в мире и превращать их в усовершенствованные возможности.

Необходимость создания инновационной системы (рис. 1), которая включает в себя финансовую, научно-производственную и образовательную сферы, заключается в увеличении темпов роста ВВП страны.

Результатом реализации инновационного потенциала территории является новый продукт, полученный в ходе инновационной деятельности.

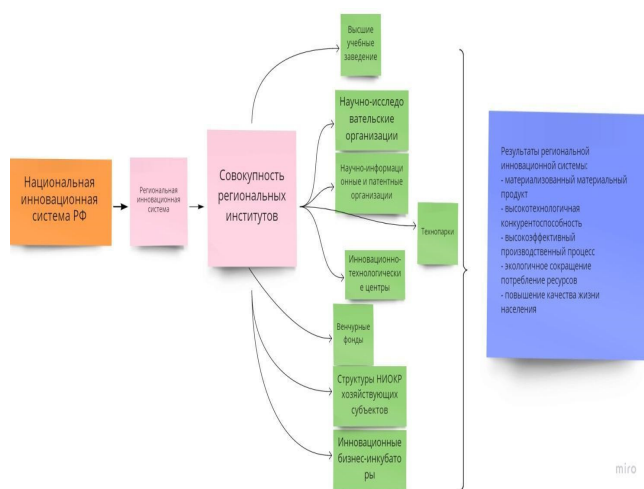


Рисунок 1 - Схема структуры функционирования региональной инновационной системы

Инновационное развитие территории можно рассматривать с разных точек зрения. Оно может осуществляться за счет внедрения в экономику инноваций различного уровня и типа. Также инновации могут быть использованы не только в процессах производства, но и распространяться в различные сферы жизни общества. Различные факторы создания инноваций формируют процесс накопления положительных изменений, включающих увеличение торгового оборота экономических субъектов, развитие социальной сферы, инфраструктуры, повышение качества жизни населения. Это возможно с помощью комплексного использования ряда финансово-экономических, социально-психологических и политических механизмов создания, совершенствования и внедрения инноваций.

Сегодня цифровизация во многом задает темп инновационного развития — она перестраивает как производственные практики, так и управленческие подходы. Большие данные, искусственный интеллект и интернет вещей позволяют компаниям наращивать производительность и принимать решения заметно быстрее, чем прежде. М. Кастельс еще в конце 1990-х годов зафиксировал: в сетевом обществе именно информация превращается в главный экономический ресурс.

Сжатие инновационного цикла стало возможным во многом потому, что цифровые инструменты связывают прежде разрозненных участников рынка в режиме постоянного обмена данными. Платформенные модели создают экосистемы, где компании, потребители и исследовательские организации взаимодействуют практически без временного лага. К. Шваб характеризует эти процессы как фундамент Четвертой промышленной революции, сдвигающей саму структуру мировой экономики.

Вместе с тем цифровизация несет и новые риски: дефицит цифровых компетенций и угрозы в области кибербезопасности требуют пристального внимания. Именно поэтому согласование усилий всех участников инновационной системы приобретает особую практическую ценность.

Концептуальной основой современных подходов к взаимодействию государства, науки и бизнеса служит теория «тройной спирали» Г. Ицковица и Л. Лейдесдорфа, согласно которой устойчивый инновационный прогресс определяется качеством институциональных взаимосвязей университетов, промышленности и государства. В дальнейшем модель была расширена до «четверной спирали», включившей гражданское общество.

Концепция национальной инновационной системы (НИС) (Б.О. Лундвалл, Р. Нельсон) рассматривает государственные и частные институты как взаимосвязанную систему производства и использования экономически применимых знаний.

С позиций теории агентских отношений (М. Джensen, У. Меклинг) взаимодействие государства-принципала и бизнес-агента в инновационных проектах порождает классические проблемы асимметрии информации. Именно для их решения введена модель «квалифицированного заказчика», предусматривающая участие промышленных предприятий в формировании и экспертизе технологических запросов.

ГЧП определяется как долгосрочное кооперационное соглашение, при котором каждая сторона вносит специфические ресурсы и разделяет риски. В 2024 году общий объем законтрактованных инвестиций достиг рекордных 2,4 трлн руб., что подтверждает качественный сдвиг в развитии механизма. При этом разработка Стандарта качества цифровой трансформации Роскачества создает методологическую основу для оценки готовности организаций-участников ГЧП к внедрению цифровых решений.

Обсуждение

Система инновационного развития России опирается на иерархию документов стратегического планирования (рис. 2).

Указ Президента № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» определил семь национальных целей, ключевыми в инновационном контексте являются «Технологическое лидерство» и «Цифровая трансформация». Восемь из 19

нацпроектов непосредственно направлены на технологический прорыв в промышленности. В таблице 2 они систематизированы по целям и сквозным технологиям.



Рисунок 2 – Иерархия документов стратегического планирования России

Таблица 2
Национальные проекты РФ 2025–2036 гг., ориентированные на технологическое лидерство, и применяемые сквозные технологии

Национальный проект (2025–2036)	Национальная цель (Указ № 309)	Ключевые сквозные технологии
«Экономика данных и цифровая трансформация государства»	Цифровая трансформация	ИИ, большие данные, облачные технологии, кибербезопасность
«Новые технологии обеспечения здоровья»	Сохранение населения	Биотехнологии, медицинская робототехника, нейросети
«Средства производства и автоматизации»	Технологическое лидерство	Квантовые вычисления, Цифровое деловое пространство / Product Lifecycle Management, промышленная робототехника
«Беспилотные авиационные системы»	Технологическое лидерство	Internet of Things, ИИ, новые материалы, телематика
«Новые атомные и энергетические технологии»	Технологическое лидерство; Экологическое благополучие	Новые материалы, цифровые двойники, квантовые технологии
«Новые материалы и химия»	Технологическое лидерство; Устойчивая экономика	Аддитивные технологии, нанотехнологии, биоматериалы
«Технологическое обеспечение продовольственной безопасности»	Технологическое лидерство	Биотехнологии, агробионинжиниринг, Internet of Things (AgriTech)
«Кадры»	Реализация потенциала человека	ИИ-обучение, EdTech, цифровые компетенции
«Эффективная и конкурентная экономика»	Устойчивая и динамичная экономика	Цифровизация производства, платформенные решения
«Космос»	Технологическое лидерство	Спутниковые технологии, новые материалы, многоразовые носители

Составлено авторами на основе Указа № 309, доклада НИУ ВШЭ (2025).

Первый цикл национальных проектов (2019–2024 гг.) охватывал 16 нацпроектов; совокупные расходы федерального бюджета за 2022–2024 гг. составили 9,563 трлн руб. Цифровая система мониторинга ГАСУ охватила более 137 тыс. пользователей, обеспечивая мониторинг 55 тыс. мероприятий в режиме реального времени.

Совокупный объем кассового исполнения по национальным проектам за рассматриваемый период демонстрирует следующую динамику: просадка 2023 года (–8,7% к уровню 2022-го, до 2 983,8 млрд руб.) сменяется восстановительным ростом в 2024 году до 3 310,5 млрд руб., что на 1,3% превышает базовый 2022 год. Подобная траектория типична для бюджетных циклов, в которых сжатие расходов в середине периода служит

инструментом оперативной балансировки дефицита, а не сигналом стратегического отказа от приоритетов. Показательно, что в 2024 году в периметр финансирования впервые вошли «Беспилотные авиационные системы» (32,9 млрд руб.).

На уровне отдельных направлений прослеживается отчетливое перераспределение приоритетов в пользу демографии и безопасности дорожной инфраструктуры за счет сжатия социально-экологического блока. «Демография» прибавила за три года 40,7% (до 1 047,1 млрд руб.), став крупнейшей статьёй нацпроектного бюджета, что прямо коррелирует с обострением демографических вызовов. Одновременно ассигнования на «Здравоохранение» сократились на 22%, «Жилье и городскую среду» — вдвое, «Экологию» — почти вдвое. Такое сжатие при одновременном росте совокупного финансирования свидетельствует не о дефиците ресурсов, а о сознательном структурном маневре.

Анализ показывает, что расходы на НП «Наука и университеты» и «Цифровую экономику» демонстрируют устойчивый рост, подтверждая приоритет технологического развития. В таблице 3 дана сравнительная характеристика двух ключевых механизмов взаимодействия.

Таблица 3
Сравнительная характеристика механизмов взаимодействия государства и бизнеса в инновационных проектах

Параметр	Модель квалифицированного заказчика	Государственно-частное партнерство (ГЧП)
Правовая основа	Указ Президента № 145 (28.02.2024); Госзадание 2.0	ФЗ № 172-ФЗ (28.06.2014); ФЗ № 224-ФЗ (13.07.2015); ФЗ № 177 (13.07.2024)
Стадия инновационного цикла	Фундаментальные и поисковые исследования	Прикладные разработки и внедрение
Источники финансирования	Бюджет; возможно софинансирование бизнеса	Бюджет + частные инвестиции (≥15%); рекорд 2024 г. — 2,4 трлн руб.
Срок реализации	Краткосрочный / среднесрочный (1–5 лет)	Долгосрочный (≥10 лет); офсет ≥10 лет
Мин. объем инвестиций	Устанавливается госзаказом	≥10 млрд руб. (пром. ГЧП); офсет — от 100 млн руб.
Распределение рисков	Риски несет государство	Риски разделены между партнерами
Права на результаты ИД	Не урегулировано; требует доработки	Не урегулировано; законодательный пробел
Роль бизнеса	Квалифицированный заказчик; формирует технологические запросы	Частный партнер: финансирует, контролирует, эксплуатирует
Ключевой результат	Генерация знаний; трансфер в промышленность	Создание / модернизация пром. объектов; коммерциализация
Сквозные технологии	Формирование тематики НИОКТР согласно стратегическим приоритетам	Внедрение и масштабирование сквозных технологий в производство

Составлено авторами на основе ФЗ № 172-ФЗ, ФЗ № 224-ФЗ, Указа № 145, данных АИИК.

Взаимодействие государства и бизнеса: актуальные модели

Модель «квалифицированного заказчика» закреплена в Стратегии НТР и Концепции технологического развития. Совместный проект Минобрнауки и РАН «Госзадание 2.0» (2025г.) воплощает ее на практике: за период 2025–2027 гг. поступило 120 технологических запросов, на период 2026–2028 гг. — 379 (рост в 3,16 раза). Ключевые нерешенные проблемы: нечеткость разграничения ролей, неурегулированность прав на результаты интеллектуальной деятельности. ФЗ № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» создает новый правовой контур, в рамках которого эти проблемы должны быть решены.

В 2024 году объем законтрактованных ГЧП-инвестиций достиг рекорда в 2,4 трлн руб., из которых 1,8 трлн руб. — частные средства. Офсетные контракты к 2024 году заключены в количестве 32 единиц; прогноз к 2026 году — 80 соглашений на 250 млрд руб. Сохраняются законодательные коллизии между Концепцией и ФЗ № 224-ФЗ: перечень объектов ГЧП-соглаше-

ний остается закрытым, а государственные корпорации трактуются противоречиво — как частный партнер в Концепции, как публичный — в законе.

В 2025 году Роскачество совместно с АНО «Цифровая экономика» и Минцифры России разработало Стандарт качества цифровой трансформации. Документ унифицирует основные принципы, понятия, подходы и ожидаемые результаты при реализации цифровой трансформации. Примечательно, что целевой аудиторией стандарта названы организации МСП, однако его положения применимы ко всем предприятиям вне зависимости от устройства и направления деятельности, включая участников ГЧП-проектов и государственных программ.

Методологическую основу Стандарта составляют международно признанные модели управления: цикл PDCA, архитектурный фреймворк TOGAF, Модель Закмана. В документе содержатся нормативные ссылки на ГОСТ Р ИСО 9001 «Системы менеджмента качества» и ГОСТ Р ИСО/МЭК 27001 «Информационная безопасность», что обеспечивает совместимость с международными стандартами.

Важнейшим компонентом является методика самооценки цифровой зрелости в формате «вопрос — ответ». Так, руководители компаний определяют текущий уровень готовности к трансформации, выявляют области для улучшения и разрабатывают шаги дальнейшего развития. По оценкам экспертов Роскачества, опыт диагностики более 5 000 компаний свидетельствует, что при комплексном внедрении стратегии цифровой трансформации выручка бизнеса растет на 15% в год, время обработки данных сокращается на 50%, а производительность труда повышается на 30%.

Стандарт выделяет шесть этапов цифровой трансформации, которые в таблице 4 соотнесены с механизмами государственно-частного взаимодействия:

Таблица 4
Этапы цифровой трансформации и их связь с механизмами государственно-частного взаимодействия

№	Этап цифровой трансформации	Связь с механизмами ГЧП и нацпроектами
1	Оценка текущего состояния	Диагностика уровня цифровой зрелости организации; выявление разрывов между текущим и целевым состоянием бизнес-процессов с применением методики самооценки «вопрос — ответ»
2	Стратегическое планирование	Разработка дорожной карты цифровой трансформации с учетом отраслевых особенностей, бизнес-целей и ресурсных ограничений; целеполагание в системе нацпроектов
3	Определение ключевых ресурсов	Инвентаризация технологий, персонала и инфраструктуры; выбор сквозных технологий; оценка потребностей в кадровой политике и партнерских компетенциях
4	Реализация	Внедрение цифровых решений в соответствии со стратегией; интеграция сквозных технологий в производственные и управленческие процессы в рамках ГЧП и госзаказов
5	Оценка достигнутых результатов	Измерение КПЭ цифровой трансформации: рост выручки (+15% / год), снижение времени обработки данных (-50%), рост производительности труда (+30%)
6	Непрерывное улучшение	Итерационное совершенствование цифровых процессов на основе обратной связи; применение цикла PDCA, архитектурных фреймворков TOGAF и модели Закмана

Составлено авторами на основе Стандарта качества цифровой трансформации Роскачества (2025).

Появление стандарта — первый шаг к созданию «сквозного подхода от госуправления до предпринимательского сектора, где единые принципы и измеримые метрики станут ориентиром для всех участников цифровой экосистемы». Стандарт, по существу, создает методологическую «точку сборки» для трех уровней предложенной авторской модели. На операционном уровне задает КРП участников, на инструментальном — критерии оценки проектов ГЧП и госзаказов, на инфраструктурном — требования к единой цифровой платформе.

Цифровые платформы как инфраструктура взаимодействия

В 2024 году Минобрнауки и Минпромторг заключили соглашение об обмене данными между ЕГИСУ НИОКТР и ГИСП. ГАСУ охватила 137 тыс. пользователей и обеспечила мониторинг более 55 тыс. мероприятий нацпроектов в режиме реального времени. Вместе с тем ЦПИ, РИНЦ, НАША ЛАБА и платформа НТИ функционируют обособленно, что ведет к дублированию функций и повышает транзакционные издержки. Планируемое встраивание сервисов Роспатента в домен «Наука и инновации» позволит частично устранить этот разрыв. Требования Стандарта Роскачества к единству информационной архитектуры формируют ориентиры для проектирования «единого окна».

Предложения

Логика модели строится на следующей идее: устойчивость инновационного развития определяется не самим наличием инструментов государственной поддержки, а степенью их взаимной согласованности. Взаимодействие участников трактуется как система, охватывающая институциональную среду, ресурсные потоки и технологическую повестку. Государство формирует стратегические ориентиры и нормативные рамки; бизнес предъявляет технологический спрос и несет риски коммерциализации.

В основе модели лежит представление о том, что устойчивость и результативность инновационного развития обеспечиваются не столько наличием отдельных инструментов государственной поддержки, сколько степенью их согласованности и интеграции. В этой связи взаимодействие рассматривается как система, включающая участников, институциональную среду, ресурсы, технологии, а также процессы преобразования входящих параметров в конкретные результаты и эффекты. Государство выполняет функции стратегического целеполагания, нормативного регулирования и частичного ресурсного обеспечения, формируя рамочные условия реализации инновационных проектов. Бизнес, в свою очередь, выступает носителем технологического спроса и ключевым субъектом коммерциализации; университеты и НИИ генерируют знания и адаптируют разработки под запросы реального сектора. Рисунок 3 наглядно отражает эту трехуровневую конфигурацию взаимодействия.

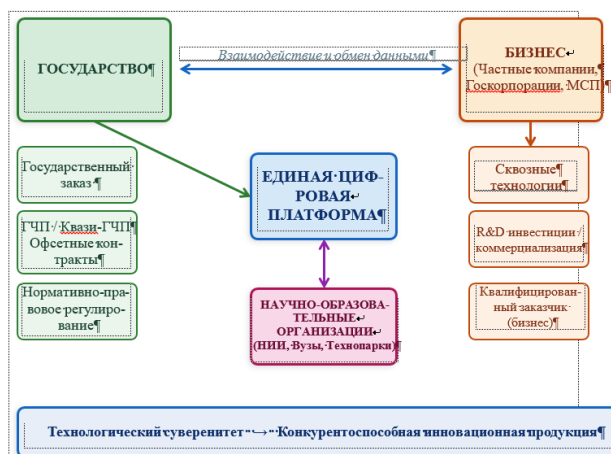


Рисунок 3 - Авторская трехуровневая модель взаимодействия государства и бизнеса при реализации инновационных проектов на основе сквозных технологий
Источник: составлено авторами

Взаимодействие участников координируется через набор институциональных механизмов (национальные проекты, ГЧП, модель квалифицированного заказчика и стандарты цифровой трансформации). Их функция шире, чем просто распределение полномочий и ресурсов. Они снижают неопределенность, неизбежно сопровождающую инновационные проекты. При этом

работоспособность институционального контура напрямую зависит от того, насколько быстро он адаптируется к меняющимся условиям цифровизации.

Сквозные технологии в предложенной модели — не внешний контекст, а встроенный рычаг изменений. Их практическое внедрение перестраивает производственные и управленческие процессы: снижаются транзакционные издержки, ускоряется обработка информации, возникают качественно новые форматы кооперации. Тем самым сквозные технологии служат мостом между формальными институциональными механизмами и повседневной реализацией инновационных решений.

Ресурсная база инновационных проектов в рамках модели многокомпонентна. Она охватывает финансирование, кадры, данные и инфраструктуру. Распределение ресурсов привязано к роли каждого участника и избранным инструментам взаимодействия. Такой подход делает настройку проектных механизмов более гибкой. Среди прочих ресурсов особого внимания заслуживает доступ к данным и цифровой инфраструктуре.

Жизненный цикл проекта в рамках модели разворачивается поэтапно: от технологического запроса до масштабирования апробированных решений. На старте бизнес и государство совместно формулируют потребности, после чего проекты проходят отбор и экспертизу, выстраивается финансовая модель и закрепляется распределение рисков. На фазе реализации технологические решения внедряются и интегрируются в действующие производственные и управленческие системы. Завершается цикл оценкой достигнутого и тиражированием тех практик, которые доказали свою эффективность.

На выходе модели — инновационные продукты, технологии и управленческие решения. Экономические эффекты более широкие и долгосрочные: рост производительности труда, более рациональное использование ресурсов, укрепление технологической независимости. Принципиально важно разграничивать прямые результаты проекта и системные эффекты, которые складываются постепенно под влиянием множества факторов и проявляются за пределами горизонта самого проекта.

Принципиальная особенность предложенного подхода заключается в прозрачности связей внутри системы, открывающей путь к последующей количественной оценке эффективности взаимодействия. В большинстве традиционных моделей государство и бизнес выступают как обособленные субъекты с пересекающимися интересами. Здесь же их отношения трактуются как единый процесс, проходящий сквозь технологические и институциональные преобразования, — что принципиально меняет угол анализа.

Сквозные технологии в системе государственно-частного взаимодействия



Рисунок 4 - Сквозные технологии в системе инновационных проектов РФ и их роль во взаимодействии государства и бизнеса
Источник: составлено авторами

Перечень сквозных технологий определен дорожными картами НТИ и актуализирован ФЗ № 523-ФЗ (рис. 4). Стандарт Роскачества рассматривает интеграцию цифровых технологий во все аспекты бизнеса как ключевой элемент трансформации, приводящий к изменению бизнес-моделей, операций и продуктов. Восемь нацпроектов 2025–2036 гг. («Экономика данных», «Средства производства», «Новые материалы», «БАС» и др.) непосредственно ориентированы на масштабирование сквозных технологий через ГЧП и квалифицированного заказчика.

В таблице 5 систематизированы ключевые сквозные технологии в увязке с примерами проектов, платформ и оценкой потенциала снижения издержек.

Таблица 5
Сквозные технологии в инновационных проектах РФ

Сквозная технология	Применение в инновационных проектах	Пример проекта / платформы	Потенциал снижения издержек
Искусственный интеллект	Автоматизация НИ-ОКТР, прогностическая аналитика, экспертиза проектов	ГИС «Наука и инновации», GigaChat; НП «Экономика данных»	15–35%
Большие данные (Big Data)	Обработка технол. запросов, мониторинг нацпроектов (ГАСУ: 137 тыс. пользователей)	ГАСУ, ГИСП, ЕГИСУ НИОКТР	10–25%
Интернет вещей (IoT)	Дистанционный мониторинг ГЧП-объектов, умная инфраструктура	НП «БАС»; индустриальные парки РФ	20–40%
Блокчейн	Смарт-контракты ГЧП и офсет; защита прав ИД	Роспатент (планируемая интеграция)	5–15%
Цифровое проектирование (PLM)	Симуляция пром. объектов, сокращение цикла разработки	Цифровые двойники ОДК, Росатом; НП «Новые атомные технологии»	25–50%
Квантовые технологии	Шифрование данных ГИС, ускорение расчетов	Квантовые коммуникации Ростелеком / РЖД	10–20% (перспектива)
Робототехника и мехатроника	Автоматизация производства в ГЧП-объектах	НП «Средства производства»; кластер «Сколково»	30–60%
Новые материалы	Разработка компонентной базы; импортозамещение	НП «Новые материалы и химия»; НИ-ОКТР ОПК	15–30%

Источник: составлено автором на основе экспертных оценок, данных Роскачества, паспортов нацпроектов 2025–2036.

Особого внимания заслуживает тот факт, что Стандарт Роскачества напрямую связывает эффект от применения цифровых (сквозных) технологий с измеримыми метриками: рост выручки (+15% / год), снижение времени обработки данных (–50%), рост производительности (+30%). Данные KPI могут быть использованы при оценке эффективности ГЧП-проектов и выполнения государственных заданий — что создает новую точку интеграции Стандарта в систему управления нацпроектами.

Заключение

Проведенное исследование дает системное представление о том, как государство, бизнес и научно-образовательная среда выстраивают взаимодействие при реализации инновационных проектов в условиях жестких требований к технологическому развитию и нарастающей цифровизации. Анализ действующих инструментов государственной политики показал: при достаточно высокой институциональной зрелости каждого из них координационные механизмы по-прежнему работают разрозненно, что сдерживает суммарный эффект и не позволяет выйти на синергию.

Как показало исследование, национальные проекты, ГЧП и модель квалифицированного заказчика развиваются сегодня преимущественно как самостоятельные, слабо связанные между собой конструкции. Следствие — дублирование функций, рост транзакционных издержек и заметное снижение результативности там, где проекты опираются на сквозные технологии: именно здесь разрозненность механизмов сказывается острее всего.

Предложенная модель взаимодействия целенаправленно выстраивается как комплексный ответ на выявленные ограничения. Она объединяет институциональные, технологические и ресурсные компоненты в единую конструкцию. Принципиальное отличие от предшествующих подходов заключается в трактовке сквозных технологий как системообразующего элемента, определяющего конфигурацию и динамику взаимодействия участников. Именно это позволяет перейти от линейной логики инновационного процесса к сетевой, где решающую роль играют согласованность действий и информационная связность.

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретико-методических подходов к моделированию взаимодействия государства и бизнеса в инновационной сфере за счет:

- интеграции разнородных институциональных механизмов в единую систему координации;
- включения сквозных технологий в качестве внутреннего элемента модели, определяющего параметры взаимодействия;
- интерпретации инновационного процесса как последовательности взаимосвязанных стадий с учетом распределения ресурсов и рисков;
- формирования предпосылок для последующей количественной оценки эффективности взаимодействия на основе взаимосвязи результатов и эффектов.

Литература

1. Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике». URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 20.03.2026).
2. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». URL: <https://base.garant.ru/70684666/> (дата обращения: 20.03.2026).
3. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/ (дата обращения: 20.03.2026).
4. Распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_447895/ (дата обращения: 20.03.2026).
5. Указ Президента РФ от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации». URL: <https://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (дата обращения: 20.03.2026).
6. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <https://www.kremlin.ru/acts/bank/50726> (дата обращения: 20.03.2026).
7. Федеральный закон от 28.12.2024 № 523-ФЗ «О технологической политике в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_494804/ (дата обращения: 20.03.2026).
8. Васильев С. В. Правовые средства налогового стимулирования инновационной деятельности : монография. – М. : Офсет Принт, 2018. – 120 с.
9. Герман Е. А. Теоретическая инноватика : учеб. пособие. – СПб., 2018. – 148 с.
10. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации / пер. с англ. К. С. Голловинского. – М. : Вильямс, 2007. – 423 с.
11. Руководство Осло: рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / ОЭСР, Евростат. – 3-е изд. – М., 2010. – 272 с.
12. Тактарова С. В., Солдатова С. С. Управление инновациями : учеб. пособие. – Пенза : Изд-во ПГУ, 2017. – 308 с.

13. Устинова К. А., Губанова Е. С., Леонидова Г. В. Человеческий капитал в инновационной экономике. – Вологда : ИСЭРТ РАН, 2015. – 188 с.

14. Ахметшина Л. Г. Эффективное взаимодействие государства, науки и бизнеса в обеспечении технологического суверенитета // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № 3. URL: <https://esj.today/PDF/51ECVN325.pdf> (дата обращения: 20.03.2026).

15. Бабенков В. И., Афанасьев М. В., Бабенков А. В. Механизмы взаимодействия государства и бизнеса по приоритетным инновационным проектам // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2015. – № 1(211). – С. 102–110.

16. Бондарева Я. Ю., Лавриненко Е. А. Организационно-экономический механизм ГЧП при реализации высокотехнологичных инвестиционных проектов // Экономика устойчивого развития. – 2022. – № 4(52). – С. 101–104.

17. Винокуров В. И. Основные термины и определения в сфере инноваций // Инновации. – 2015. – № 4(81). – С. 6–22.

18. Гареев Т. Р. Технологический суверенитет: от концептуальных противоречий к практической реализации // Terra Economicus. – 2023. – Т. 21. – № 4. – С. 38–54.

19. Карпенко Ю. А., Кузнецова О. С., Chvanov R. A. Стимулирование развития малого бизнеса путем введения налога на безналичные расчеты // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2018. – № 3. – С. 167–171.

20. Медведева Н. В. Формат государственно-частного партнерства в обеспечении технологического суверенитета // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 2. – С. 178–183.

21. Семитко А. П., Грибанов Д. В. Правовые основы формирования инновационных систем // Вестник Гуманитарного университета. – 2014. – № 2(5). – С. 152–158.

22. Ефимова М. В. Человеческий капитал как фактор развития региональных инновационных систем : дис. ... канд. экон. наук. – 2021. – 154 с. – EDN OJCTBV.

23. НИУ ВШЭ. Национальные проекты: итоги и перезагрузка. – М., 2025. URL: <https://hse.ru> (дата обращения: 20.03.2026).

24. Роскачество. Стандарт качества цифровой трансформации / Роскачество, АНО «Цифровая экономика», Минцифры России. – М., 2025. URL: <https://roskachestvo.gov.ru/about/competence/digital/> (дата обращения: 20.03.2026).

25. ТАСС. Число санкций против физических и юридических лиц РФ превысило 28 тыс. URL: <https://tass.ru/politika/23432657> (дата обращения: 20.03.2026).

26. Castells M. The Rise of the Network Society. – Oxford : Blackwell, 1996. – 556 p.

27. Carayannis E. G., Campbell D. F. «Mode 3» and «Quadruple Helix»: toward a 21st century fractal innovation ecosystem // International Journal of Technology Management. – 2009. – Vol. 46. – No. 3–4. – Pp. 201–234.

28. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. – 1976. – Vol. 3. – No. 4. – Pp. 305–360.

29. Lundvall B.-A. National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. – London : Pinter, 1992. – 342 p.

30. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – Geneva : World Economic Forum, 2016. – 192 p.

Model of state-business interaction in the implementation of innovative projects and programs based on cross-cutting technologies

Bezpalov V.V., Nikitskaya E.F., Efimova M.V.

Plekhanov Russian University of Economics

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

This article examines contemporary challenges and specific features of the interaction among the state, business, and the scientific-educational sphere during the implementation of innovative projects amidst the digital transformation of the

economy. The objective of this study is to develop a theoretically grounded and methodologically coherent model for state-business interaction in the execution of innovative projects and programs—a model designed to ensure the effective integration of cross-cutting technologies into both public administration systems and entrepreneurial activities. An analysis of the institutional environment and the actual practice of innovation programs has revealed key obstacles to effective interaction: fragmented coordination mechanisms, the duplication of management functions, and the inevitable rise in transaction costs under such conditions. Particular attention is paid to the role of cross-cutting technologies; within the context of this article, they are conceptualized as a transformative factor that reshapes not only production chains but also the very logic of relationships among participants within the innovation system. The authors have developed a model that synthesizes the institutional, technological, and resource-based components of state-business interaction. A fundamental distinction of this approach, compared to existing methodologies, is that innovative activity is conceptualized as a dynamic process rather than a static schema, thereby capturing the interconnections among participants, state support measures, and digital infrastructure.

Keywords: cross-cutting technologies, technological sovereignty, Public-private partnership, qualified customer, national projects, digital transformation.

References

1. Federal Law No. 127-FZ of August 23, 1996 «On Science and State Science and Technology Policy». URL: <https://www.consultant.ru> (accessed: 20.03.2026).
2. Federal Law No. 172-FZ of June 28, 2014 «On Strategic Planning in the Russian Federation». URL: <https://base.garant.ru/70684666/> (accessed: 20.03.2026).
3. Federal Law No. 224-FZ of July 13, 2015 «On Public-Private Partnership, Municipal-Private Partnership in the Russian Federation». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/ (accessed: 20.03.2026).
4. Order of the Government of the Russian Federation No. 1315-r of May 20, 2023 «On Approval of the Concept of Technological Development for the Period until 2030». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_447895/ (accessed: 20.03.2026).
5. Decree of the President of the Russian Federation No. 145 of February 28, 2024 «On the Strategy for Scientific and Technological Development of the Russian Federation». URL: <https://www.kremlin.ru/acts/bank/50358> (accessed: 20.03.2026).
6. Decree of the President of the Russian Federation No. 309 of May 7, 2024 «On National Development Goals of the Russian Federation for the Period until 2030 and Prospects until 2036». URL: <https://www.kremlin.ru/acts/bank/50726> (accessed: 20.03.2026).
7. Federal Law No. 523-FZ of December 28, 2024 «On Technology Policy in the Russian Federation». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_494804/ (accessed: 20.03.2026).
8. Vasil'yev S. V. Pravovyye sredstva nalogovogo stimulirovaniya innovatsionnoy deyatel'nosti [Legal Means of Tax Incentives for Innovative Activities] : monograph. – Moscow : Ofset Print, 2018. – 120 p.
9. German Ye. A. Teoreticheskaya innovatika [Theoretical Innovation Studies] : textbook. – Saint Petersburg, 2018. – 148 p.
10. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship. – Moscow : Williams, 2007. – 423 p.
11. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data / OECD, Eurostat. – 3rd ed. – Paris : OECD Publishing, 2005. – 272 p.
12. Taktarova S. V., Soldatova S. S. Upravleniye innovatsiyami [Innovation Management] : textbook. – Penza : Izd-vo PGU, 2017. – 308 p.
13. Ustinova K. A., Gubanova Ye. S., Leonidova G. V. Chelovecheskiy kapital v innovatsionnoy ekonomike [Human Capital in the Innovation Economy]. – Вологда : ISÉRT RAN, 2015. – 188 p.
14. Akhmetshin L. G. Effektivnoye vzaimodeystviye gosudarstva, nauki i biznesa v obespechenii tekhnologicheskogo suvereniteta [Effective Interaction of State, Science and Business in Ensuring Technological Sovereignty] // Vestnik evraziyskoy nauki [Bulletin of Eurasian Science]. – 2025. – Vol. 17. – No. 3. URL: <https://esj.today/PDF/51ECVN325.pdf> (accessed: 20.03.2026).
15. Babenkov V. I., Afanas'yev M. V., Babenkov A. V. Mekhanizmy vzaimodeystviya gosudarstva i biznesa po prioritnym innovatsionnym proyektam [Mechanisms of State-Business Interaction on Priority Innovation Projects] // Nauchno-tekhnicheskiye vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskiye nauki [Scientific and Technical Bulletin of SPbSPU. Economic Sciences]. – 2015. – No. 1(211). – Pp. 102–110.
16. Bondareva Ya. Yu., Lavrinenko Ye. A. Organizatsionno-ekonomicheskiy mekhanizm GCHP pri realizatsii vysokotekhnologichnykh investitsionnykh proyektov [Organizational and Economic PPP Mechanism in High-Tech Investment Projects] // Ekonomika ustoychivogo razvitiya [Economics of Sustainable Development]. – 2022. – No. 4(52). – Pp. 101–104.
17. Vinokurov V. I. Osnovnyye terminy i opredeleniya v sfere innovatsiy [Basic Terms and Definitions in the Field of Innovations] // Innovatsii [Innovations]. – 2015. – No. 4(81). – Pp. 6–22.
18. Gareyev T. R. Tekhnologicheskii suverenitet: ot kontseptual'nykh protivorechiy k prakticheskoy realizatsii [Technological Sovereignty: From Conceptual Contradictions to Practical Implementation] // Terra Economicus. – 2023. – Vol. 21. – No. 4. – Pp. 38–54.
19. Karpenko Yu. A., Kuznetsova O. S., Chvanov R. A. Stimulirovaniye razvitiya malogo biznesa putem vvedeniya naloga na beznalichnyye raschetny [Stimulating Small Business Development by Introducing a Tax on Non-Cash Payments] // RISK: Resursy, Informatsiya, Snabzheniye, Konkurentsia [RISK: Resources, Information, Supply, Competition]. – 2018. – No. 3. – Pp. 167–171.
20. Medvedeva N. V. Format gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v obespechenii tekhnologicheskogo suvereniteta [The Public-Private Partnership Format in Ensuring Technological Sovereignty] // Zhurnal monetarnoy ekonomiki i

- menedzhmenta [Journal of Monetary Economics and Management]. – 2024. – No. 2. – Pp. 178–183.
21. Semitko A. P., Gribanov D. V. Pravovyye osnovy formirovaniya innovatsionnykh sistem [Legal Foundations for the Formation of Innovation Systems] // Vestnik Gumanitarnogo universiteta [Bulletin of the Humanities University]. – 2014. – No. 2(5). – Pp. 152–158.
22. Yefimova M. V. Chelovecheskiy kapital kak faktor razvitiya regional'nykh innovatsionnykh sistem [Human Capital as a Factor of Regional Innovation Systems Development] : Ph.D. thesis in Economics. – 2021. – 154 p. – EDN OJCTBB.
23. NIU VSHE. Natsional'nyye proyekty: itogi i perezagruzka [National Projects: Results and Reboot]. – Moscow, 2025. URL: <https://hse.ru> (accessed: 20.03.2026).
24. Roskachestvo. Standart kachestva tsifrovoy transformatsii [Digital Transformation Quality Standard] / Roskachestvo, ANO Tsifrovaya ekonomika, Mintsifry Rossii. – Moscow, 2025. URL: <https://roskachestvo.gov.ru/about/competence/digital/> (accessed: 20.03.2026).
25. TASS. (2026). Chislo sanktsiy protiv fizicheskikh i yuridicheskikh lits RF prevysilo 28 tys. [The numbers of sanctions against individuals and legal entities of the Russian Federation exceeded 28 thousand]. Available at: <https://tass.ru/politika/23432657> (accessed: 20 March 2026).
26. Castells M. The Rise of the Network Society. – Oxford : Blackwell, 1996. – 556 p.
27. Carayannis E. G., Campbell D. F. «Mode 3» and «Quadruple Helix»: toward a 21st century fractal innovation ecosystem // International Journal of Technology Management. – 2009. – Vol. 46. – No. 3–4. – Pp. 201–234.
28. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. – 1976. – Vol. 3. – No. 4. – Pp. 305–360.
29. Lundvall B.-A. National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning. – London : Pinter, 1992. – 342 p.
30. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. – Geneva : World Economic Forum, 2016. – 192 p.

Исследование "пересечения" LegalTech и электронного правительства: модель правоприменения, правовой и системно-действующий подходы к разработке регуляторной стратегии

Веретехина Светлана Валерьевна

к.э.н., доцент, доцент кафедры бизнес-информатики, факультета информационных технологий и анализа больших данных, Финансовый университет при Правительстве РФ,

Буряченко Анастасия Андреевна

соисполнитель внутреннего НИР, кафедра бизнес-информатики, факультет информационных технологий и анализа больших данных, Финансовый университет при Правительстве РФ,

Карпов Егор Сергеевич

соисполнитель внутреннего НИР, кафедра бизнес-информатики, факультет информационных технологий и анализа больших данных, Финансовый университет при Правительстве РФ

Исследование проведено в рамках НИР с привлечением временных творческих студенческих коллективов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. В исследовании проведен анализ развития электронного правительства по 193 странам мира. На основе отчета организации объединенных наций выявлен индекс развития электронного правительства (E-Government Development Index (EGDI)) государств - членов ООН, который сформирован на основе четырех компонентов таких, как предоставление государственных онлайн-услуг, развитие телекоммуникационной инфраструктуры, человеческий капитал, цифровая грамотность. Сформированы три категории цифровой зрелости, которые разделены на уровни. С использованием алгоритмической обработки данных, получена диаграмма континентального распределения, которая отображает распределение стран с указанием уровня цифровой зрелости. Анализ отечественной практики цифровизации государственного управления представлен отдельно, в связи с необходимостью детального изучения данных Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Определено, что синтез LegalTech и e-Gov, юридического и государственного слоя, дают возможность создать автономную государственно-правовую экосистему. Разработана и описана модель государственной цифровой платформы с многослойной архитектурой. Дана классификация цифровых двойников в правовой сфере, применение которой необходимо для объектно-ориентированного моделирования. На примере градостроительства приведен пример применения модели правоприменения, правового и системно-действующего подходов к разработке регуляторной стратегии, которые имеют народохозяйственное значение для формирования экономической структуры на основе внедрения модели правоприменения, правового и системно-действующего подходов к разработке регуляторной стратегии.

Ключевые слова: LegalTech, государственное управление, электронное правительство, цифровая трансформация, модель правоприменения, правовой и системно-действующий подходы, регуляторная стратегия.

Введение

В исследовании проведен анализ развития электронного правительства по 193 странам мира, где выявлены слабые и сильные стороны (SWOT), преимущества и недостатки, возможные угрозы. На основе отчета организации объединенных наций выявлен индекс развития электронного правительства (E-Government Development Index (EGDI)) государств - членов ООН. Индекс развития сформирован на основе четырех компонентов таких, как предоставление государственных онлайн-услуг, развитие телекоммуникационной инфраструктуры, человеческий капитал, цифровая грамотность. По результатам анализа данных, сформированы три категории цифровой зрелости, разделенные по уровням - высокий, средний, низкий. В результате обработки данных, получена диаграмма континентального распределения, которая отображает распределение стран с указанием уровня цифровой зрелости. Анализ отечественной практики цифровизации государственного управления представлен отдельно в связи с необходимостью детального изучения данных Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации (Минцифры России). Определено, что синтез LegalTech и e-Gov, юридического и государственного слоя, дает возможность создать автономную государственно-правовую экосистему. Разработана и описана модель государственной цифровой платформы, представленная многослойной архитектурой с описанием слоев. Многообразие объектов правового регулирования привело к необходимости классификации цифровых двойников в правовой сфере на основе объектно-ориентированного моделирования правовой деятельности, включая построение структуры объекта, формирование матриц, фиксирующих правоотношения между субъектом и объектом, поведенческие сценарии юридической практики. Объектно-ориентированное моделирование необходимо для программирования и итерационного моделирования правоприменения, в рамках которого производят коллизионный анализ и анализ рисков, выявляются угрозы и негативные последствия. Правоприменительная модель обеспечивает переход к российскому автономному правовому пространству, что означает качественно новый этап эволюции государственного управления.

Материалы и методы

Информационная база исследования сформирована из двух основных и взаимодополняющих источников: научной и нормативно-правовой информации за период 2016-2026 гг., где можно наблюдать основные пересечения LegalTech и концепции электронного правительства в хронологическом порядке.

В теоретическую основу работы легло более 10 рецензируемых научных публикаций ведущих юридических вузов и государственных академий. Основными критериями отбора выступили публикация в научных базах РИНЦ, а также содержание ключевых понятий исследования «LegalTech», «e-government», «государственное управление» и «цифровизация».

В рамках исследования были изучены несколько направлений. Основы LegalTech-теории и их российская практика изложены в трудах А.В. Минбалеева [15], Н.Н. Ковалевой [13] и М.Б. Добробабы [9]. Рассмотрены и исследованы концептуальные модели цифрового государства и GovTech, предложенные М.В. Залоило [10] и аналитиками Агентства инноваций Москвы [21]. Подходы к созданию цифровых двойников в праве и использование регуляторных технологий (RegTech) представлены в работах И.В. Понкина, А.И. Редькиной [18] и М.В. Дегтярева [8]. Работы Е.В. Артамоновой [4] позволили сделать прогнозы о

влиянии технологий шестого технологического уклада на правовой слой цифрового государства. В ходе исследования внимание привлекли публикации, посвященные анализу рисков цифровизации, а именно проблеме правосубъектности искусственного интеллекта, освещенной Пономарева Е. В [5], и вопросам информационной безопасности, поднятые С.Я. Давудовой [7].

Нормативную базу исследования составили федеральные законы, стратегические концепции и технические стандарты актуальных редакций 2025–2026 годов. Для анализа были изучены федеральные законы, регламентирующие предоставление государственных услуг N 210-ФЗ [3] и защиту информации (N 149-ФЗ) [2]. Стратегический контекст задан указом президента № 474 от 21.07.2020 [1], раскрывающий цели национальных программ в области цифровизации экономики и государственного управления.

Для верификации рассмотренных теоретических фактов привлекались статистические данные Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ (Минцифры России) [22], Федеральной налоговой службы [23] и Росреестра [24]. Дополнительным источником послужили открытые данные об уровне цифрового развития стран-членов ООН.

Методология исследования построена на сочетании системного и нормативно-правового анализа, изучении практик и кейсов, а также модельно-ориентированного подхода.

Основные понятия и эволюция технологий

LegalTech представляет собой инновационный подход к цифровой трансформации права. Минбалева А.В. предлагает трактовать LegalTech как совокупность идей, технологий решений, позволяющих реализовывать и оптимизировать юридическую деятельность с помощью ИТ-продуктов для профессиональных юристов и бизнеса. Эволюция данной технологии включает появление в 2000-2010 годах справочно-правовых систем, таких как КонсультантПлюс и Garant; автоматизацию процессов с помощью шаблонизации документов, электронного документооборота (ЭДО), электронных подписей и позднее применение роботизированной автоматизации процессов (RPA) – технологии использования программных роботов для ввода данных, копирования, обработки документов и других рутинных задач; применение AI в LegalTech позволяющее реализовать чат-ботов для автоматических консультаций, контрактный анализ выявления неточностей и рисков, применение ИИ для предиктивного права.

Электронное правительство (e-Gov) эволюционирует к цифровому государству — концепту, где все сферы (право, политика, экономика) представлены в цифровом формате. Эволюция развития электронного правительства включает информационный (сайты и порталы), транзакционный (ЭДО и платежи), интеграционный (геоинформационные системы и государственные экосистемы) и цифровой (цифровые двойники и генеративный искусственный интеллект) этапы.

Сравнительный анализ опыта 193 государств-членов ООН

В наше время многие страны заинтересованы цифровизации правительства и государственных услуг. Активная стратегия цифровизации предоставляет государству экономические, управленческие, социальные и стратегические преимущества. В первую очередь, это высвобождение человеческих ресурсов, экономия бюджетных средств и ускорение принятий решений. Более того, минимизация коррупции, прослеживание закупок и расходования средств. Нельзя не отметить повышение качества государственных услуг, их доступности для населения, а также сбор больших данных о реальных потребностях населения. И наконец, стимулирование экономики и инноваций, укрепление позиции страны на мировой арене.

На основе отчета организации объединенных наций было проведено исследование индекса развития электронного правительства (E-Government Development Index (EGDI)) государств

членов ООН. Данный показатель формируется на основе следующих компонентов: уровня предоставления государственных онлайн-услуг, уровня развития телекоммуникационной инфраструктуры и человеческого капитала, в том числе уровня цифровой грамотности.

По результатам анализа были сформированы три категории цифровой зрелости:

1. Высокий уровень - страны со значением EGDI выше 0.75, успешно предоставляющие развитые цифровые услуги
2. Средний уровень - характерно активное развитие электронного правительства, принимает значение индекса 0.5-0.74
3. Низкий уровень - в категорию попадают страны, находящиеся на начальном этапе цифровизации, демонстрирующие показатель менее 0.5

Линейчатая диаграмма, представленная на рисунке 1, сгруппирована по признаку континентального распределения и отображает концентрацию стран с высоким, средним и низким показателями индекса цифровой зрелости.

Традиционно европейские страны демонстрируют лидирующую позицию по цифровизации, где 18 стран имеют индекс EGDI выше 0.75, благодаря высокому уровню институционального развития, наличию национальных стратегий и стандартов, в том числе European Interoperability Framework (EIF, Европейская рамочная модель совместимости), а также зрелости телекоммуникационной технической базы для оказания онлайн-услуг.

Азиатский регион занимает вторую строчку рейтинга по количеству стран с высоким индексом цифрового правительства и характеризуется наиболее высокими темпами прироста, что обуславливается значительным финансированием государственных ИТ-проектов, внедрением передовых мобильных и облачных решений, необходимостью обеспечить большое количество граждан государственными услугами ввиду высокой плотности населения.



Рисунок 1. Континентальное распределение стран по уровню цифровой зрелости

Источник: составлено автором по данным исследования ООН (E-Government Survey) и открытым источникам

Северная Америка активно развивает направление электронного правительства, однако показывает менее динамичный рост, чем Азия. Инвестиции в цифровизацию государственной деятельности связаны с близостью к мировым технологическим гигантам, что способствует быстрой разработке ИТ-решений, федеративной структурой с разделением на штаты, приводящей к неравномерному цифровому развитию.

Регионы с низкой цифровой зрелостью, включая Африку, Южную Америку и Океанию, сталкиваются с барьерами развития электронного правительства, к которым можно отнести инфраструктурные ограничения, низкий уровень цифровой грамотности населения, нехватку финансовых средств и технологических компетенций для построения государственных систем и их поддержания.

Анализ российского опыта

Отечественная практика цифровизации государственного управления реализуется в рамках стратегических национальных программ «Цифровая экономика Российской Федерации» (2018–2024) и «Экономика данных и цифровая трансформация государства» (2025–2030). Нацеленным результатом является создание единого электронного пространства знаний, подробно описанного в трудах Т.А. Поляковой и А.В. Минбалеева. Концепция предполагает интеграцию методов искусственного интеллекта в юридические процессы, предоставляемые пользователям единого портала государственных и муниципальных услуг, общее количество которых составляет более чем 150 миллионов, согласно данным Минцифры России на 2025 год. На сегодняшний день единое электронное пространство знаний реализуется за счёт создания федеральных платформенных решений, где платформа «ГосТех» выступает единой облачной средой для развертывания и эксплуатации более 750 государственных информационных систем, а также интеграции разнородных информационных массивов данных с помощью онтологий и LegalTech-технологий. Если говорить о количественных показателях эффективности, в отчете Минцифры России за 2025 год отражены следующие результаты: 98% федеральных НПА переведены в машиночитаемый формат, фиксируется до 15 миллионов обращений ежемесячно к системам семантического поиска в нормативных базах, а также возросло применение алгоритмов ИИ-аудита на 40%.

Объем российского рынка LegalTech-решений составил 50 миллиардов рублей по итогам 2025 года. Наиболее распространенными платформами выступают ПравоТех, российский разработчик сложных технологических решений в сфере LegalTech, и ГАРАНТ- LegalTech, линейка сервисов для решения правовых и околовправовых задач.

Примерами интеграции LegalTech-технологий в архитектуру электронного правительства России выступают следующие успешные проекты. Развитие портала Госуслуг основывается на внедрении алгоритмов ИИ, биометрической идентификации и технологий обработки естественного языка (NLP). В результате 87% государственных услуг стали доступны в электронной форме, через интеллектуальные чат-боты проходит до 15 миллионов консультаций в месяц, реализован механизм проактивного предоставления льгот для граждан. Еще одним примером можно привести из сферы закупок, где RPA-решения, технологии распределенного реестра (блокчейн) и интеллектуальный риск-анализа контрактных обязательств обеспечили автоматизацию сервиса Goszakupki.ru, что привело к ускорению закупочных процедур, автоматизации проверки соответствию № 44-ФЗ и снижению коррупционных действий до 60% по экспертным проверкам. Нельзя не отметить применение NLP-алгоритмов для анализа судебных решений и ML-моделей для предиктивной аналитики юридических практик, реализованных в государственной автоматизированной системе «Правосудие». Технологии обеспечивают возможность рассмотрения 1,2 миллиона дел в онлайн-режиме, прогнозирование судебного решения с точностью до 87% и сокращение среднего срока рассмотрения дела на 30%.

Несмотря на активное развитие электронного правительства остаются барьеры, препятствующие полному достижению поставленных целей цифровизации. Сохраняется разрозненность информационных систем: не все сервисы успешно мигрированы на облачную инфраструктуру единого образца. Наблюдается недостаточная законодательная база в области применения новейших технологий, включая цифровых двойников, машинного обучения и распределенных реестров. Ощутима также неравномерное межрегиональное распределение цифровизации: в субъектах уровень цифровой зрелости существенно отличается от муниципальных центров.

Государственная политика направлена на решение выявленных ограничений и проводит мероприятия по преодолению барьеров. Уровень импортозамещения программного обеспечения в государственном секторе составляет 97%. Подготовлено

1,5 миллиона ИТ-специалистов, работающих в рамках цифровизации государственного сектора. Регулярно проводятся курсы повышения квалификации, по результатам которых, уровень цифровой грамотности государственных служащих достиг 85%.

В ходе интегральной оценки российского опыта цифровизации государственного управления была разработана модель SWOT-анализа, представленная на рисунке 2. Электронное правительство характеризуется высоким уровнем развития государственных информационных систем по оценкам рейтингов ООН, а также высокой экономической отдачей (ROI) от внедрения сервисов и суверенной платформы «ГосТех». К слабым сторонам отнесено наличие систем, не переведённых в единое облачное пространство, дефицит объяснимых моделей ИИ (XAI) и неравномерность цифровой грамотности населения. Перспективы развития российского цифрового государственного управления сосредоточены на квантовых вычислениях, технологиях 6G и росте отечественного LegalTech-рынка. Основные угрозы сосредоточены на рисках кибератак и отсутствии нормативно-правовой базы для регуляции ИИ-технологий.

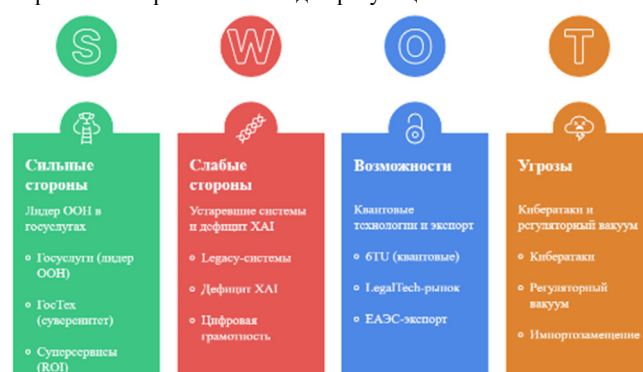


Рисунок 2. Модель SWOT-анализа российской цифровизации государственного управления
Источник: разработано автором

На сегодняшний день российская практика показывает успешный опыт применения LegalTech-технологий, занимая высокие позиции в рейтингах ООН и демонстрируя значительные повышения количественных и качественных показателей эффективности государственного управления. Дальнейшее развитие к горизонту 20230 года предполагает создание единой государственной экосистемы на базе интеграции LegalTech и электронного правительства.

Модель интеграции и рекомендации

Именно синтез LegalTech и e-Gov, юридического и государственного слоя, создает автономную государственно-правовую экосистему. В рамках научной работы была разработана модель государственной цифровой платформы, основанная на исследованиях авторов статьи и концепции Залоило, предполагающей, что право и государство разворачиваются в цифровой среде как инструменты для принятия решений, оказания услуг и взаимодействия субъектов. Модель базируется на фундаментальных принципах: 1) платформенность – создание централизованного ядра, включающего данные, инфраструктуру и сервисы государства, а также позволяющего легко масштабироваться за счет подключения LegalTech-операторов к экосистеме через интерфейсы прикладного программирования (API); 2) правоцентричность – система подчиняется принципу верховенства права и гарантирует правомерность государственного управления; 3) безопасность – обеспечение обязательных аудитов алгоритмов ИИ по разработанным ГОСТам, ведение некорректируемых журналов транзакций на базе технологий распределенного реестра (блокчейн), сертификация сервисов по требованиям ФСТЭК и усиление мер защиты при работе с персональными данными; 4) открытость – переход от изолированных хранилищ

данных, к единой экосистеме данных внутри платформы для создания условий бесшовного межведомственного взаимодействия и стандартизации решений.

Модель государственной цифровой платформы удобно описывать в виде многослойной архитектуры, представленной на рисунке 3.



Рисунок 3. Модель государственной цифровой платформы
Источник: разработано авторами, основываясь на концепции Залоило М. В.

Базовый слой включает государственные и ведомственные информационные системы, например Единый портал государственных услуг, ГИСы и реестры, а также централизованные хранилища данных. Основная функция – обеспечить надежную, стандартизированную среду, в которой LegalTech-сервисы смогут безопасно функционировать.

Прикладной слой представляет собой онтологическую основу модели и обеспечивает структурированное представление правовых сущностей и их взаимосвязей. Для создания онтологий, формализованных знаниях о правовых доменах, используют инструменты обработки данных, включая NLP-модули, верификации на соответствие законодательным актам. Этот слой автоматизирует поиск, анализ и интерпретацию правовых норм, минимизируя человеческий фактор.

Сервисный слой реализуют функциональную надстройку, интегрируя LegalTech-модули в цифровое государство, создавая сервисы для органов власти, юристов и граждан. Органы власти получают инструменты автоматизированной разработки нормативно-правовых актов, оценка и ML-прогнозирование регулирующего воздействия. Юристы пользуются платформами для анализа, конструирования и согласования договоров, а также интеллектуальным поиском практик и нормативных актов. Гражданам доступны онлайн-сервисы государственных услуг, включая проактивные услуги, чат-боты с юридическими консультациями, голосовые ассистенты, цифровой след и документы. Данный слой реализуют главную функцию – преобразование инфраструктуры в потребительские сервисы через автоматизацию процедур в рамках закона.

Слой управления и регулирования обеспечивает саморегуляцию цифровой платформы на основе внедрения регуляторных технологий (RegTech) и методов компьютерного моделирования, реализующие несколько актуальных задач. Во-первых, мониторинг исполнения поручений с помощью интерактивных дашбордов, демонстрирующих основные показатели эффективности (KPI) соблюдения норм, а также применение инструментов геоинформационных систем для территориального анализа правонарушений. Во-вторых, глубокая аналитика процессов управления, выявляющая зоны избыточного контроля и разрывы в нормативных актах (gap analysis) с использованием методов машинного обучения (ML). В-третьих, интеграция правовых субъектов с помощью создания цифровых двойников отраслей (на основе онтологий) и муниципальных образований. Это создает основу для прогнозирования последствий создания

норм права: применение агент-ориентированного моделирования позволяет имитировать воздействие нормативной базы до повсеместного внедрения, снижая риски и нежелательные последствия.

В научных работах И.В. Понкина и А.И. Редькиной метод цифровых моделей-двойников в праве рассматривается с точки зрения переноса цифровых двойников из инженерии и строительной отрасли в управленческую сферу государственного регулирования. Данная технология позволяет отойти от статичных текстовых конструкций нормативно-правовых актов к динамическим моделям проактивного правового управления. В отличие от двойников строительной индустрии, правовые модели представляют собой онтологически структурированные информационные системы, содержащие сведения о нормах и запретах, правоотношения и дееспособности участников, сценариях поведения при наступлении юридических фактов.

Многообразие объектов правового регулирования обуславливает необходимость классификации цифровых двойников. На рисунке 4 представлены типы моделей двойников в правовой сфере.

Типы моделей-двойников в праве



Рисунок 4. Классификация моделей двойников в правовой сфере
Источник: разработано автором, основываясь на трудах И.В. Понкина и А.И. Редькиной

В государственном управлении релевантен следующий алгоритм применения метода построения цифровых двойников:

1. Создание правового массива в структурированной машиночитаемой форме (онтологии).
2. Конструирование цифрового двойника: реализуется объектно-ориентированное моделирование правовой деятельности, включая построение структуры объекта, формирование матриц, фиксирующих правоотношения между субъектом и объектом, а также разработку поведенческих сценариев, основанных на юридической практике.
3. Проведение имитационного моделирования правоприменения, в рамках которого производят коллизионный анализ и анализ рисков, направленные на выявление неточностей, потенциальных негативных эффектов. Завершается этап выбором оптимальной регуляторной стратегии.
4. Платформенная интеграция с существующими государственными системами: электронным правительством и специализированными LegalTech-модулями, что обеспечивает переход к автоматизированному исполнению.

Рассмотрим применение алгоритма на примере выдачи разрешения на строительство. На первом этапе создаем структурированный массив данных градостроительного кодекса, выделяя юридические факты и условия отказа. Затем конструируем цифрового двойника процедуры задавая атрибуты: земельный участок, матрица правоотношений, блок-схема юридического

процесса проверки. Симулируем работу двойника на массиве виртуальных заявок для выявления коллизий и коррупциогенных факторов. В завершение, производится интеграция к ГИС (Росреестр, Госуслуги) и LegalTech-модулям для автоматизированной выдачи разрешения или отказа.

Заключение

Опираясь на исследования российских ученых, разработана правоприменительная модель, правовой и системно-действующий подходы к разработке регуляторной стратегии. При проведении НИР определена значимость использования потенциала творческих студенческих коллективов в социально-значимых исследованиях. С.Е. Прокофьевым определена «... роль творческого наследия выдающихся российских ученых-экономистов XIX-XX веков в контексте их реального вклада в сокровищницу отечественной и мировой экономической мысли» [25]. Перспективы развития экономики России представлены коллективными исследованиями под руководством Федотовой М.А. «...повышение конкурентоспособности национальной экономики является одним из приоритетов социально-экономической политики Российской Федерации. В этой связи выявление факторов повышения конкурентоспособности имеет высокую актуальность для достижения целей устойчивого развития» [26]. Опираясь на опыт проведения исследований Е.В. Васильевой - «... опираясь на изучение опыта использования продукта различными пользователями..., находится отражение в карте пользовательских историй (USM)», где определена необходимость разработки моделей и подходов с возможностью сохранения информации о ходе НИР на персональной карте [27]. Развитие электронного правительства является современным трендом государственного управления, представлен в исследовании [28]. Современная концепция внедрения информационных технологий в юридическую практику LegalTech предназначена для ускорения обработки юридической информации алгоритмами искусственного интеллекта (ИИ) на онлайн платформах с использованием цифровых инструментов. В России концепция электронного правительства реализуется для электронного взаимодействия граждан и государственных органов на таких платформах, как Единый портал государственных и муниципальных услуг (Госуслуги), Система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), Государственная информационная система ЖКХ. LegalTech и электронное правительство пересекаются по таким направлениям, как применение ИИ для обработки обращений граждан, прогнозирование спроса на услуги (регистрация прав собственности, выдача лицензия, согласование квот и т.д.), разработка онлайн-платформ для урегулирования споров, судебных решений и другой правоприменительной практики. Совместное совершенствование LegalTech и электронного правительства дает синергетический эффект, что позволяет трансформировать модель государственного управления.

Результаты НИР подтверждают гипотезу о потенциале объединения LegalTech и электронного правительства для трансформации государственного управления в условиях цифровой экономики. Определены стратегические направления развития к которым относятся: применение квантовых вычислений для осуществления мгновенного контроля соблюдения норм права; внедрение нейроинтерфейсов, обеспечивающих интуитивный доступ граждан к государственным услугам; применение автономных агентов с алгоритмами типовых и регламентированных сценариев. Реализация предложенной правоприменительной модели обеспечит переход к российскому автономному правовому пространству, что означает качественно новый этап эволюции государственного управления.

На сегодняшний день автоматизация затронула все сферы общественной жизни, в том числе и юриспруденцию. На рынке представлен широкий выбор ИТ-решений направления LegalTech для упрощения и ускорения работы юристов и бизнеса, включая справочно-правовые системы, электронные под-

писи, системы документооборота. Ключевым драйвером развития LegalTech стало появление концепции электронного правительства (e-government), направленной на цифровизацию государственных услуг и повышение их доступности для населения. Механизм традиционного государственного управления перестал быть актуальным в ритме XXI столетия, где ранее управление строилось на иерархии и бумажном документообороте, а сегодня строится на скорости обработки больших данных, приравнивается к миллисекундам. Статистика Минцифры показывает развитие LegalTech и электронного правительства, где LegalTech является инструментом, а e-government платформой. В России продолжается активное внедрение LegalTech-решений в государственные органы, включая федеральную налоговую службу, федеральную антимонопольную службу, Роспатент и другие ведомства, происходит адаптация правового регулирования, совершенствуется нормативно-законодательная база LegalTech.

Результаты исследования закрывают народнохозяйственную проблему формирования экономической структуры на основе внедрения модели правоприменения, правового и системно-действующего подходов к разработке регуляторной стратегии.

Результаты НИР могут послужить основой для дальнейших научно-исследовательских работ творческих коллективов, расширить теоретические знания для составления прогнозов, развить прикладные навыки.

Литература

1. Указ Президента РФ № 474 от 21.07.2020 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года" (ред. 2025).
2. Федеральный закон № 149-ФЗ от 27.07.2006 «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
3. Федеральный закон № 210-ФЗ от 27.07.2010 «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг».
4. Артамонов И. П. Проблемы правосубъектности искусственного интеллекта в российском праве // Вестник Московского государственного университета. 2024. № 3. С. 112–118.
5. Артамонова Е. В. Перспективные информационные технологии 6 промышленного уклада: преимущества и проблемы внедрения // Россия: тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Вып. 15. Ч. 2 / РАН. ИНИОН; отв. ред. В. И. Герасимов. М., 2020.
6. Артамонова Е. В., Сафонов А. Е. Индустрия 4.0: будущее ИТ-сферы // Россия: тенденции и перспективы развития. 2022. № 17-2.
7. Давудова С. Я., Рагимханова К. Т. Сравнительный анализ регулирования информационной безопасности в LegalTech: РФ и зарубежный опыт // Образование. Наука. Научные кадры. 2025. № 2.
8. Дегтярев М. В. Новейшие регуляторные технологии и инструменты: дефиниция и классификация // Право и государство: теория и практика. 2021. № 12 (204). С. 180–183.
9. Добробаба М. Б. Технологии искусственного интеллекта в процессе реализации LegalTech-решений // LegalTech: научные решения для профессиональной юридической деятельности : сб. докл. IX Моск. юрид. форума. В 4 ч. Ч. 1. М.: Изд-во Моск. гос. юрид. ун-та им. О. Е. Кутафина (МГЮА), 2022.
10. Залоило М. В. и др. Концепция цифрового государства и цифровой правовой среды. М.: ИЗиСП: Норма: ИНФРА-М, 2021. 244 с.
11. Информационно-технологическое обеспечение юридической деятельности (LegalTech) : учебник / под ред. А. В. Минбалеева. М.: Проспект, 2022. 368 с.
12. Keppenne R. Legal Tech and other smart contracts: what future for legal automation? // ParisTech Review. 2016. 23 May. P. 48–54.

13. Ковалева Н. Н. Развитие информационно-технологического обеспечения юридической деятельности (LegalTech) (рецензия на учебник «Информационно-технологическое обеспечение юридической деятельности (LegalTech)» // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. 2022. № 4 (92). С. 243–245.

14. Минбалеев А. В. Использование искусственного интеллекта и правовое обеспечение информационной безопасности и кибербезопасности в России и за рубежом: основные проблемы // Вестник УрФО. Безопасность в информационной сфере. 2020. № 1 (35). С. 65–71.

15. Минбалеев А. В. Понятие и признаки LegalTech // Юридический мир. 2022. № 5. С. 36–40.

16. Полякова Т. А., Минбалеев А. В. Формирование единого российского электронного пространства знаний как стратегическая задача обеспечения информационной безопасности в Российской Федерации // Информационные технологии и право: Правовая информатизация — 2018: сб. материалов VI Междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. Е. И. Коваленко. Минск: НЦПИ Респ. Беларусь, 2018. С. 235–240.

17. Полякова Т. А., Минбалеев А. В., Кроткова Н. В. Развитие науки информационного права и правового обеспечения информационной безопасности: формирование научной школы информационного права (прошлое и будущее) // Государство и право. 2021. С. 97–108.

18. Понкин И. В., Редькина А. И. Цифровое государственное управление: метод цифровых моделей-двойников (BIM) в праве // Государственная служба. 2020. Т. 22. № 2. С. 64–69.

19. Право и иные регуляторы в развитии цифровых технологий / под общ. ред. д. ю. н. А. В. Минбалева. М.: Саратов: Амрит, 2022. С. 26.

20. Проблемы и вызовы цифрового общества: тенденции развития правового регулирования цифровых трансформаций: коллективная монография: в 2 т. / Е. Н. Абанина, О. Ю. Авдеева, Р. В. Амелин [и др.]. Саратов: СГЮА, 2020. Т. 1. 204 с.

21. Технологии в государственном управлении (GovTech): направления и инструменты развития в мире. М.: ГБУ «Агентство инноваций города Москвы», 2021. 100 с.

22. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Цифровизация государственного управления. — Москва. — URL: <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizacziya-gosudarstva> (дата обращения: 17.02.2026).

23. Федеральная налоговая служба. Статистика и аналитика. — Москва. — URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/ (дата обращения: 17.02.2026).

24. Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии. Открытая служба. Статистика и аналитика. — Москва. — URL: <https://rosreestr.gov.ru/open-service/statistika-i-analitika/> (дата обращения: 17.02.2026).

25. Информационный образовательный ресурс. Выдающиеся российские ученые-экономисты XIX–XX веков: монография / С. Е. Прокофьев, В. А. Цветков, Я. С. Ядгаров. М.: ООО «Издательство "КноРус"», 2025. 464 с.

26. Информационный образовательный ресурс. Федотова М. А., Погодина Т. В., Карпова С. В. Оценка тенденций и перспектив развития экономики России в условиях санкционного давления // Финансы: теория и практика. 2025. Т. 29. № 1. С. 6–19. DOI: 10.26794/2587-5671-2025-29-1-6-19.

27. Информационный образовательный ресурс. Васильева Е. В. UX-дизайн: принципы проектирования цифровых продуктов, ориентированных на человека // Экономика строительства. 2025. № 5. С. 327–329.

28. Информационный образовательный ресурс. Веретехина С. Основные ИТ-тренды 2026 года / С. Веретехина, Е. Васильева // БИТ. Бизнес & Информационные технологии. — 2025. — № 8(151). — С. 62–63.

A Study of the "Intersection" of LegalTech and E-Government: A Law Enforcement Model, Legal, and System-Based Approaches to Regulatory Strategy Development

Veretekhina S.V., Buryachenko A.A., Karpov E.S.

Financial University under the Government of the Russian Federation

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The study was conducted as part of a research project involving temporary student creative teams at the Financial University under the Government of the Russian Federation. The study analyzes the development of e-government in 193 countries worldwide. Based on a United Nations report, the E-Government Development Index (EGDI) of UN member states was calculated based on four components: provision of online government services, development of telecommunications infrastructure, human capital, and digital literacy. Three categories of digital maturity were formed, divided into tiers. Using algorithmic data processing, a continental distribution diagram was obtained, showing the distribution of countries by their level of digital maturity. An analysis of domestic public administration digitalization practices is presented separately due to the need for a detailed study of data from the Ministry of Digital Development, Communications, and Mass Media of the Russian Federation. It is determined that the synthesis of LegalTech and e-Gov, the legal and governmental layers, enables the creation of an autonomous state-legal ecosystem. A model of a state digital platform with a multilayer architecture is developed and described. A classification of digital twins in the legal sphere is provided, the application of which is necessary for object-oriented modeling. Using urban development as an example, an example of the application of a law enforcement model, legal and system-based approaches to regulatory strategy development is presented. These approaches have economic significance for the formation of an economic structure based on the implementation of a law enforcement model, legal and system-based approaches to regulatory strategy development.

Keywords: LegalTech, public administration, e-government, digital transformation, law enforcement model, legal and system-based approaches, regulatory strategy

References

- Decree of the President of the Russian Federation No. 474 of July 21, 2020, "On the National Development Goals of the Russian Federation through 2030" (as amended in 2025).
- Federal Law No. 149-FZ of July 27, 2006, "On Information, Information Technologies, and the Protection of Information."
- Federal Law No. 210-FZ of July 27, 2010, "On the Organization of the Provision of State and Municipal Services."
- Artamonov, I. P., "Problems of the Legal Capacity of Artificial Intelligence in Russian Law." Moscow State University Bulletin. 2024, No. 3, pp. 112–118.
- Artamonova E. V. Promising information technologies of the 6th industrial structure: advantages and problems of implementation // Russia: development trends and prospects. Yearbook. Issue 15. Part 2 / RAS. INION; ed. V. I. Gerasimov. Moscow, 2020.
- Artamonova E. V., Safonov A. E. Industry 4.0: the future of the IT sphere // Russia: development trends and prospects. 2022. No. 17–2.
- Davudova S. Ya., Ragimkhanova K. T. Comparative analysis of information security regulation in LegalTech: Russian Federation and foreign experience // Education. Science. Scientific personnel. 2025. No. 2.
- Degtyarev, M. V. "The Latest Regulatory Technologies and Instruments: Definition and Classification" // Law and State: Theory and Practice. 2021. No. 12 (204). Pp. 180–183.
- Dobrobaba, M. B. "Artificial Intelligence Technologies in the Implementation of LegalTech Solutions" // LegalTech: Scientific Solutions for Professional Legal Activity: Collection of Reports from the IX Moscow Legal Forum. In 4 Parts. Part 1. Moscow: Publishing House of the Moscow State Law University named after O. E. Kutafin (MSAL), 2022.
- Zaloi, M. V., et al. "The Concept of the Digital State and the Digital Legal Environment." M.: IZISP: Norma: INFRA-M, 2021. 244 p.
- Information Technology Support for Legal Activity (LegalTech): textbook / edited by A. V. Minbaleev. Moscow: Prospect, 2022. 368 p.
- Keppenne R. Legal Tech and other smart contracts: what future for legal automation? // ParisTech Review. 2016. May 23. pp. 48–54.
- Kovalova N. N. Development of information technology support for legal activity (LegalTech) (review of the textbook "Information technology support for legal activity (LegalTech)" // Bulletin of the O. E. Kutafin University. 2022. No. 4 (92). Pp. 243–245.
- Minbaleev A. V. Use of artificial intelligence and legal support for information security and cybersecurity in Russia and abroad: main problems // Bulletin of the Ural Federal District. Security in the information sphere. 2020. No. 1 (35). Pp. 65–71.
- Minbaleev A. V. Concept and features of LegalTech // Legal World. 2022. No. 5. Pp. 36–40.
- Polyakova T. A., Minbaleev A. V. Formation of a unified Russian Electronic knowledge space as a strategic task of ensuring information security in the Russian Federation // Information technologies and law: Legal informatization - 2018: collection of materials of the VI Intern. scientific-practical. conf. / edited by E. I. Kovalenko. Minsk: NCPI Republic of Belarus, 2018. pp. 235–240.
- Polyakova T. A., Minbaleev A. V., Krotkova N. V. Development of the science of information law and legal support for information security: the formation of a scientific school of information law (past and future) // State and Law. 2021. pp. 97–108.
- Ponkin I. V., Redkina A. I. Digital public administration: the method of digital twin models (BIM) in law // Public service. 2020. Vol. 22. No. 2. P. 64–69.
- Law and Other Regulators in the Development of Digital Technologies / edited by Doctor of Law A. V. Minbaleev. Moscow: Saratov: Amirit, 2022. P. 26.
- Problems and Challenges of the Digital Society: Trends in the Development of Legal Regulation of Digital Transformations: A Collective Monograph: in 2 Volumes /

- E. N. Abanina, O. Yu. Avdevnina, R. V. Amelin [et al.]. Saratov: SGLA, 2020. Vol. 1. 204 p.
21. Technologies in Public Administration (GovTech): Directions and Tools for Development in the World. Moscow: State Budgetary Institution "Moscow Innovation Agency", 2021. 100 p.
22. Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation. Digitalization of Public Administration. – Moscow. – URL: <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizaciya-gosudarstva> (date of access: 17.02.2026).
23. Federal Tax Service. Statistics and Analytics. – Moscow. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/ (date of access: 17.02.2026).
24. Federal Service for State Registration, Cadastre and Cartography. Open Service. Statistics and Analytics. – Moscow. – URL: <https://rosreestr.gov.ru/open-service/statistika-i-analitika/> (date of access: 17.02.2026).
25. Information and educational resource. Outstanding Russian economists of the 19th–20th centuries: monograph / S. E. Prokofiev, V. A. Tsvetkov, Ya. S. Yadgarov. Moscow: OOO Izdatelstvo KnoRus, 2025. 464 p.
26. Information and educational resource. Fedotova M. A., Pogodina T. V., Karpova S. V. Assessment of trends and prospects for the development of the Russian economy under sanctions pressure // Finance: Theory and Practice. 2025. Vol. 29. No. 1. pp. 6–19. DOI: 10.26794/2587-5671-2025-29-1-6-19.
27. Information and educational resource. Vasilyeva E. V. UX design: principles of designing human-centered digital products // Construction Economics. 2025. No. 5. pp. 327–329.
28. Information and educational resource. Veretekhina S. Key IT trends of 2026 / S. Veretekhina, E. Vasilyeva // BIT. Business & Information Technologies. – 2025. – No. 8 (151). – P. 62-63.

Совершенствование регулирования социально-трудовых конфликтов на основе цифровых и интеллектуальных технологий в системе социального партнёрства

Гусов Азуби Захарович

профессор кафедры менеджмента, доктор экономических наук, профессор, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, gusov-az@rudn.ru,

Осокин Александр Вадимович

аспирант кафедры менеджмента, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы

В статье рассматривается социальное партнёрство как ключевой механизм регулирования социально-трудовых конфликтов в условиях цифровой трансформации экономики и рынка труда. Показано, что усложнение социально-трудовых отношений и рост латентных форм конфликтности обуславливают необходимость перехода от преимущественно реактивного реагирования к превентивно ориентированным моделям регулирования.

Особое внимание уделяется анализу роли цифровых и интеллектуальных технологий в совершенствовании механизмов социального партнёрства. Показано, что их использование способствует повышению аналитической обоснованности управленческих решений и эффективности предупреждения социально-трудовых конфликтов.

Научная новизна статьи заключается в разработке концептуальной модели регулирования социально-трудовых конфликтов, интегрирующей институциональный, информационно-аналитический, прогностический и управленческий уровни. Материалы статьи могут быть использованы в научных исследованиях и практической деятельности в сфере регулирования социально-трудовых отношений.

Ключевые слова: социально-трудовые конфликты, социальное партнёрство, цифровизация, интеллектуальные технологии, регулирование трудовых отношений, превентивное регулирование, аналитическая поддержка управленческих решений.

Введение

Социально-трудовые конфликты продолжают оставаться одной из ключевых проблем регулирования трудовых отношений, поскольку затрагивают интересы работников, работодателей и государства и оказывают прямое влияние на социальную стабильность и экономическое развитие. В условиях усложнения структуры занятости, роста нестандартных форм трудовых отношений и усиления информационной насыщенности трудовой сферы традиционные механизмы согласования интересов всё чаще демонстрируют ограниченную эффективность при предупреждении и разрешении конфликтных ситуаций.

Особую актуальность проблема регулирования социально-трудовых конфликтов приобретает в условиях цифровизации экономики и трансформации социально-трудовых отношений. Расширение использования цифровых платформ, удалённых форм занятости, автоматизация управленческих процессов и внедрение интеллектуальных систем изменяют характер взаимодействия между субъектами социального партнёрства. Конфликтные противоречия всё чаще проявляются не в форме открытых трудовых споров, а в латентных формах - снижении вовлечённости работников, росте текучести кадров, увеличении количества индивидуальных обращений и нарушений договорных обязательств, что затрудняет их своевременное выявление и регулирование.

Несмотря на значительное количество исследований, посвящённых социально-трудовым конфликтам и институту социального партнёрства, в научной литературе недостаточно разработан вопрос использования цифровых и интеллектуальных технологий в качестве инструмента повышения эффективности их регулирования. Существующие подходы, как правило, ориентированы либо на правовое и институциональное обеспечение социального партнёрства, либо на анализ отдельных цифровых решений, не формируя целостного представления о возможностях их системной интеграции в механизмы регулирования социально-трудовых конфликтов.

Целью статьи является определение и систематизация направлений совершенствования регулирования социально-трудовых конфликтов на основе применения цифровых и интеллектуальных технологий в системе социального партнёрства.

Научная новизна заключается в разработке концептуального подхода к регулированию социально-трудовых конфликтов, предусматривающего интеграцию цифровых и интеллектуальных технологий в действующие механизмы социального партнёрства.

Объектом исследования являются социально-трудовые конфликты в системе социального партнёрства, предметом исследования выступают механизмы их регулирования с использованием цифровых и интеллектуальных технологий.

Методологическую основу составили методы теоретического анализа, системный и сравнительно-аналитический подходы. В качестве материалов использованы отечественные и зарубежные исследования, нормативно-правовые акты и аналитические материалы по развитию социального партнёрства и цифровизации сферы труда.

Основная часть

Ограничения традиционных механизмов социального партнёрства в регулировании социально-трудовых конфликтов. В современных условиях развития социально-трудовых отношений возрастает значение эффективности механизмов социального партнёрства как инструмента со-

гласования интересов работников, работодателей и государства. Вместе с тем анализ практики его функционирования показывает, что в современных социально-экономических условиях возможности данного механизма в части регулирования социально-трудовых конфликтов остаются ограниченными. Эти ограничения проявляются как на уровне организации взаимодействия субъектов социального партнёрства, так и на уровне используемых инструментов. В условиях усложнения социально-трудовых процессов и распространения нетипичных, в том числе дистанционных, форм занятости возрастает потребность в более гибких инструментах регулирования, способных оперативно фиксировать и учитывать изменения в системе трудовых отношений [4]. Процессы цифровизации оказывают прямое влияние на трансформацию рынка труда и социально-трудовых отношений, формируя новые требования к работникам и изменяя структуру занятости. В результате усиливается потребность в обновлении подходов к регулированию трудовых отношений, поскольку традиционные механизмы не всегда успевают адаптироваться к ускоряющимся изменениям [9]. Развитие цифровых сервисов сопровождается не только ростом гибкости занятости, но и снижением уровня социальной защищённости отдельных категорий работников. Это усиливает противоречия в социально-трудовой сфере и ограничивает возможности традиционных механизмов социального партнёрства по их своевременному урегулированию [10].

Несмотря на институциональную закреплённость и широкое применение механизмов социального партнёрства, практика их функционирования свидетельствует о наличии ряда устойчивых ограничений, снижающих результативность регулирования социально-трудовых конфликтов. Эти ограничения проявляются как в особенностях организации взаимодействия между субъектами социального партнёрства, так и в характере применяемых процедур и инструментов, что затрудняет своевременное выявление и предупреждение конфликтных ситуаций.

В этой связи представляется целесообразным рассмотреть ключевые ограничения традиционных механизмов социального партнёрства, оказывающие влияние на эффективность регулирования социально-трудовых конфликтов, с целью последующего обоснования необходимости их совершенствования и дополнения современными инструментами регулирования.

В таблице 1 представлены основные ограничения традиционных механизмов социального партнёрства в регулировании социально-трудовых конфликтов.

Выявленные ограничения традиционных механизмов социального партнёрства в регулировании социально-трудовых конфликтов носят комплексный характер и оказывают существенное влияние на эффективность согласования интересов сторон трудовых отношений. Одним из ключевых ограничений является ориентация данных механизмов на разрешение уже сложившихся конфликтных ситуаций. На практике это означает, что основные формы взаимодействия субъектов социального партнёрства, включая коллективные переговоры и согласительные процедуры, активизируются преимущественно после перехода противоречий в открытую конфликтную стадию. В результате возможности раннего выявления признаков нарастающей социальной напряжённости используются в ограниченной степени, что снижает потенциал предупреждения социально-трудовых конфликтов.

Значительное влияние на результативность регулирования оказывает фрагментарность и запаздывающий характер информации, используемой в системе социального партнёрства. Сведения о состоянии трудовых отношений, уровне удовлетворённости работников и характере возникающих противоречий зачастую поступают разрозненно и с существенной задержкой во времени. Отсутствие единой информационной базы затрудняет формирование целостного представления о ситуации в трудовых коллективах и снижает обоснованность принимаемых управленческих решений.

Таблица 1.

Основные ограничения традиционных механизмов социального партнёрства в регулировании социально-трудовых конфликтов

Ограничение	Проявление в практике	Последствия для регулирования конфликтов
Ориентация на разрешение уже сложившихся конфликтных ситуаций	Активизация переговоров и согласительных процедур на стадии открытого конфликта	Снижение возможностей раннего выявления и предупреждения конфликтов
Фрагментарность и запаздывание информации	Разрозненные данные о состоянии трудовых отношений	Ограниченная обоснованность управленческих решений
Формализованный характер взаимодействия	Формальное участие сторон в процедурах социального партнёрства	Снижение уровня доверия между субъектами
Ограниченные возможности прогнозирования	Отсутствие системного анализа динамики конфликтных процессов	Рост вероятности эскалации конфликтов
Зависимость от человеческого фактора	Преобладание субъективных оценок при принятии решений	Нестабильность достигнутых договорённостей

Источник: Авторская разработка

Не менее важным ограничением является формализованный характер взаимодействия между субъектами социального партнёрства. Во многих случаях участие сторон сводится к соблюдению установленных процедур и нормативных требований, при этом содержательное обсуждение проблем и поиск компромиссных решений носят эпизодический характер. Отдельной проблемой выступает недостаточная прозрачность контроля исполнения договорённостей и ограниченная информированность работников о результатах мониторинга, что снижает доверие к институтам социального диалога и ослабляет устойчивость достигнутых соглашений [1]. Данные ограничения проявляются и на институциональном уровне. Так, Федеральным законом от 01.05.1999 № 92-ФЗ закреплено, что согласование интересов работников, работодателей и государства на федеральном уровне осуществляется в рамках деятельности Российской трёхсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений. Однако консультативный характер решений Комиссии и отсутствие действенных механизмов контроля за их реализацией ограничивают её потенциал как инструмента предупреждения и урегулирования социально-трудовых конфликтов [12]. Аналогичная логика прослеживается и на договорном уровне. Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации на 2024–2026 годы закрепляет приоритет социального диалога и согласования интересов сторон в сфере труда. Вместе с тем практическая результативность этих ориентиров в значительной степени зависит от наличия процедур мониторинга и механизмов ответственности за исполнение договорённостей, которые на уровне рамочных соглашений, как правило, конкретизированы ограниченно [14].

Следует также отметить ограниченные возможности прогнозирования развития социально-трудовых конфликтов в рамках традиционных механизмов социального партнёрства. Отсутствие систематизированных инструментов анализа динамики конфликтных процессов не позволяет своевременно выявлять устойчивые негативные тенденции и учитывать их при разработке превентивных мер. В результате регулирование конфликтов носит преимущественно ситуационный характер и не всегда обеспечивает устойчивость социально-трудовых отношений в долгосрочной перспективе.

Дополнительным фактором, ограничивающим эффективность социального партнёрства, является высокая зависимость принимаемых решений от человеческого фактора. Качество регулирования социально-трудовых конфликтов во многом определяется профессиональной подготовкой, опытом и субъективными оценками представителей сторон. При отсутствии аналитических инструментов значительная часть решений принимается интуитивно, что повышает риск ошибок и снижает стабильность достигнутых договорённостей.

Таким образом, цифровая трансформация экономики сопровождается изменением структуры занятости и содержания трудовых функций, что усиливает требования к адаптивности механизмов регулирования социально-трудовых отношений. В условиях таких изменений традиционные формы социального партнёрства нередко демонстрируют ограниченную способность своевременно учитывать новые источники напряжённости на рынке труда [2]. Несмотря на наличие многоуровневой системы органов и комиссий социального партнёрства, согласованность их деятельности и оперативность реагирования на возникающие противоречия остаются недостаточными, что снижает эффективность институционального урегулирования социально-трудовых конфликтов [6]. Рассмотренные ограничения свидетельствуют о том, что традиционные механизмы социального партнёрства, сохраняя свою институциональную значимость, не в полной мере отвечают современным требованиям регулирования социально-трудовых конфликтов. Это объективно обуславливает необходимость их развития и дополнения инструментами, способными повысить информационную насыщенность, оперативность и аналитическую обоснованность принимаемых решений, что создаёт основу для дальнейшего обращения к возможностям цифровых технологий.

Цифровые технологии как фактор повышения эффективности регулирования социально-трудовых конфликтов

Развитие цифровых технологий оказывает существенное влияние на трансформацию социально-трудовых отношений и механизмов их регулирования. В условиях усложнения структуры занятости, роста объёмов информации и повышения требований к оперативности управленческих решений цифровые инструменты становятся важным фактором повышения эффективности регулирования социально-трудовых конфликтов на основе социального партнёрства. Их использование позволяет частично преодолеть ограничения традиционных механизмов регулирования и расширить функциональные возможности взаимодействия между субъектами социально-трудовых отношений. В соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 развитие технологий искусственного интеллекта предполагает их использование для анализа и прогнозирования социально-экономических процессов, а также для поддержки управленческих решений, что формирует нормативные предпосылки применения интеллектуальных систем в сфере регулирования социально-трудовых отношений [11]. Согласно Национальной стратегии развития искусственного интеллекта на период до 2030 года, приоритетами государственной политики являются развитие и применение технологий искусственного интеллекта для обработки данных, аналитики и прогнозирования, а также для поддержки принятия управленческих решений [13]. Указанные ориентиры формируют нормативную основу для использования интеллектуальных инструментов в задачах мониторинга и предупреждения социально-трудовых противоречий. Вместе с тем реализация указанных нормативных ориентиров на практике требует адаптации действующих механизмов социального партнёрства. Обращение к цифровым инструментам во многом обусловлено ограниченными возможностями традиционных механизмов социального партнёрства по оценке социально-трудовых процессов на отраслевом уровне. Цифровые решения позволяют сделать контроль исполнения договорных обязательств более наглядным и сопоставимым [1]. Однако технологическое усиление контроля даёт максимальный эффект только при наличии институциональных стимулов исполнения договорённостей. Поэтому в исследованиях отдельно подчёркивается целесообразность усиления ответственности социальных партнёров за невыполнение коллективных соглашений и договоров, включая корректировку санкций [8].

В зарубежных исследованиях подчёркивается, что цифровизация и распространение платформенных форм занятости одновременно усложняют процессы представительства работни-

ков и ослабляют традиционные механизмы социального диалога, основанные на устойчивых трудовых отношениях. Фрагментация занятости, размытость статуса работников и территориальная рассредоточенность затрудняют коллективное взаимодействие и согласование интересов сторон. Вместе с тем данные процессы формируют объективную потребность в обновлении инструментов социального партнёрства, включая использование цифровых решений для информирования, консультаций и раннего выявления рисков ухудшения условий труда [18].

Дальнейшее развитие цифровизации системы социального партнёрства связано с внедрением интеллектуальных технологий, направленных на углубление аналитических и прогностических возможностей регулирования социально-трудовых конфликтов. В отличие от базовых цифровых инструментов, обеспечивающих сбор, хранение и систематизацию информации, интеллектуальные технологии ориентированы на выявление устойчивых закономерностей, анализ динамики процессов и поддержку принятия управленческих решений.

Применение интеллектуальных технологий позволяет расширить возможности анализа значительных массивов данных, формируемых в процессе цифрового взаимодействия субъектов социального партнёрства. Информация о трудовых условиях, обращениях работников, выполнении договорных обязательств и иных аспектах социально-трудовых отношений при традиционных подходах, как правило, рассматривается разрозненно. Использование интеллектуальных алгоритмов создаёт условия для комплексной обработки таких данных и формирования более целостного представления о состоянии социально-трудовых отношений.

Влияние цифровизации на рынок труда носит двойственный характер: наряду с созданием новых рабочих мест и ростом интеллектуального труда возникает риск вытеснения рутинных профессий и технологической безработицы. В таких условиях значение инструментов раннего анализа и предупреждения негативных последствий возрастает, поскольку именно они позволяют снижать напряжённость и поддерживать устойчивость социально-трудовых отношений [9]. Использование цифровых и интеллектуальных технологий в системе социального партнёрства предполагает не абстрактную технологическую модернизацию, а целенаправленное совершенствование конкретных элементов регулирования социально-трудовых конфликтов. В данном контексте целесообразно выделить ключевые направления изменений, обеспечивающих повышение эффективности функционирования существующих механизмов социального партнёрства.

Направления применения цифровых и интеллектуальных технологий, представленные в таблице 2, отражают их комплексную роль в повышении эффективности регулирования социально-трудовых конфликтов в рамках социального партнёрства. В совокупности данные технологии формируют единую систему, обеспечивающую систематический сбор и анализ информации о состоянии социально-трудовых отношений, а также поддержку принятия управленческих решений.

Существенным условием результативного социального партнёрства является системный совместный анализ состояния социально-трудовой сферы, который затруднён при фрагментарности информации. Применение цифровых решений создаёт основу для регулярного мониторинга, обобщения данных и повышения обоснованности принимаемых решений [6]. Одним из ключевых направлений совершенствования регулирования социально-трудовых конфликтов является развитие цифровых систем мониторинга, обеспечивающих регулярное и непрерывное получение информации о состоянии социально-трудовых отношений. Использование таких систем позволяет формировать целостное представление о процессах, происходящих в сфере труда, и своевременно фиксировать изменения, отражающие уровень социальной напряжённости в трудовых коллективах. Интеллектуальные технологии в данном контексте обеспечи-

вают аналитическую обработку накапливаемых данных и позволяют выявлять устойчивые проблемные ситуации и факторы, способствующие возникновению социально-трудовых конфликтов. Это создаёт условия для перехода от разрозненных оценок к более глубокому пониманию социально-трудовых процессов и повышает эффективность мер, ориентированных на предупреждение конфликтов.

Таблица 2
Влияние цифровых и интеллектуальных технологий на эффективность регулирования социально-трудовых конфликтов

Направление применения цифровых технологий	Содержание	Эффект для регулирования социально-трудовых конфликтов
Цифровой мониторинг социально-трудовых отношений	Систематический сбор данных о трудовых условиях, обращениях работников, соблюдении коллективных договоров	Раннее выявление признаков социальной напряжённости
Электронные каналы взаимодействия	Использование цифровых платформ и сервисов для коммуникации субъектов социального партнёрства	Повышение обоснованности управленческих решений
Централизованные информационные системы	Интеграция разрозненных данных в единую информационную среду	Повышение обоснованности управленческих решений
Аналитическая обработка и анализ динамики показателей	Отслеживание изменений ключевых индикаторов социально-трудовых отношений с использованием интеллектуальных технологий	Усиление превентивной направленности регулирования
Аналитическая поддержка принятия решений	Использование интеллектуальных инструментов для оценки альтернативных мер регулирования	Снижение зависимости управленческих решений от субъективных оценок

Источник: Авторская разработка

Цифровизация взаимодействия субъектов социального партнёрства способствует трансформации социального диалога от эпизодических форм к более постоянному и структурированному обмену информацией между работниками, работодателями и государственными органами. Использование электронных каналов коммуникации создаёт дополнительные возможности для повышения прозрачности взаимодействия между сторонами социального партнёрства и упрощает процесс согласования их позиций. За счёт регулярной обратной связи такие каналы позволяют оперативно фиксировать возникающие вопросы и корректировать переговорный процесс. Применение интеллектуальных инструментов в цифровой среде взаимодействия способствует упорядочению поступающей информации и выявлению повторяющихся проблемных ситуаций. Это, в свою очередь, позволяет сместить акцент переговоров с формального обсуждения процедур на содержательное рассмотрение ключевых противоречий и снижает риск формализации социального диалога. В результате повышается практическая результативность взаимодействия субъектов социального партнёрства [17].

Одним из ключевых направлений развития системы регулирования социально-трудовых конфликтов является усиление аналитических и прогностических функций, что создаёт условия для перехода к более превентивной модели регулирования. Использование интеллектуальных технологий позволяет анализировать динамику социально-трудовых показателей и выявлять изменения, свидетельствующие о росте конфликтного потенциала. Формирование прогнозных оценок на основе выявленных тенденций создаёт условия для заблаговременного принятия мер в рамках социального партнёрства, ориентированных на предупреждение конфликтов и снижение вероятности их эскалации. Это повышает обоснованность управленческих решений и способствует устойчивости системы регулирования социально-трудовых отношений.

Применение цифровых и интеллектуальных технологий способствует повышению обоснованности и устойчивости управленческих решений в системе социального партнёрства за

счёт расширения информационной и аналитической базы регулирования. Систематическое накопление и обработка данных о состоянии социально-трудовых отношений позволяют сопоставлять различные варианты управленческих действий и оценивать их возможные последствия с учётом ранее реализованных мер. Использование интеллектуальных технологий создаёт условия для анализа результативности принятых решений и выявления устойчивых практик регулирования, что снижает зависимость управленческих решений от субъективных оценок и ограниченной информации. Рост доли автоматизированных и интеллектуальных операций сопровождается сохранением ключевой роли человека в принятии управленческих и потенциально конфликтных решений, что делает особенно востребованными цифровые инструменты аналитической поддержки и мониторинга социально-трудовых процессов [2].

Эффективность использования цифровых и интеллектуальных технологий во многом определяется степенью их институционального закрепления и интеграции в действующие механизмы социального партнёрства. Их применение требует нормативного и организационного оформления, определяющего порядок работы с информацией и распределение ответственности между участниками социального диалога. Системное внедрение таких технологий, сопровождаемое развитием цифровых компетенций представителей работников, работодателей и государственных органов, повышает согласованность процессов регулирования социально-трудовых конфликтов и устойчивость функционирования системы социального партнёрства.

В совокупности выявленные ограничения традиционных механизмов социального партнёрства и анализ возможностей применения цифровых и интеллектуальных технологий свидетельствуют о необходимости их системного объединения в рамках целостного подхода к регулированию социально-трудовых конфликтов. Фрагментарное использование отдельных цифровых инструментов не позволяет в полной мере реализовать их потенциал и требует перехода к комплексному решению, учитывающему институциональные, аналитические и управленческие аспекты регулирования.

В этой связи представляется целесообразным обосновать и предложить концептуальную модель совершенствования регулирования социально-трудовых конфликтов на основе цифровых и интеллектуальных технологий, направленную на повышение превентивной направленности, обоснованности и устойчивости принимаемых решений в системе социального партнёрства.

Концептуальная модель совершенствования регулирования социально-трудовых конфликтов на основе цифровых и интеллектуальных технологий

Совершенствование механизмов регулирования социально-трудовых конфликтов в условиях цифровизации целесообразно рассматривать не как внедрение отдельных технологических решений, а как формирование комплексного, системно организованного подхода. Социально-трудовые конфликты являются неотъемлемым элементом общественного развития и не могут быть полностью устранены, однако их интенсивность и последствия поддаются регулированию. В этой связи особую значимость приобретает переход от реактивных мер к системам раннего выявления и управления конфликтными процессами [7].

Комплексная модель регулирования социально-трудовых конфликтов, основанная на использовании цифровых и интеллектуальных технологий, ориентирована прежде всего на усиление превентивной направленности регулирования. Переход от реагирования на уже сформировавшиеся конфликтные ситуации к их раннему выявлению и предупреждению рассматривается как ключевое условие повышения устойчивости социально-трудовых отношений в условиях цифровой трансформации экономики.

В этой связи представляется целесообразным структурировать процесс регулирования социально-трудовых конфликтов в виде многоуровневой концептуальной модели, отражающей

взаимосвязь институциональных, аналитических, прогностических и управленческих элементов. Многоуровневый характер системы социального партнёрства предполагает дифференциацию инструментов регулирования в зависимости от уровня взаимодействия, что создаёт предпосылки для интеграции цифровых решений в процедуры информирования, переговоров и контроля исполнения договорённостей [6]. Логика функционирования такой модели и взаимосвязь её ключевых уровней представлены на схеме 1.

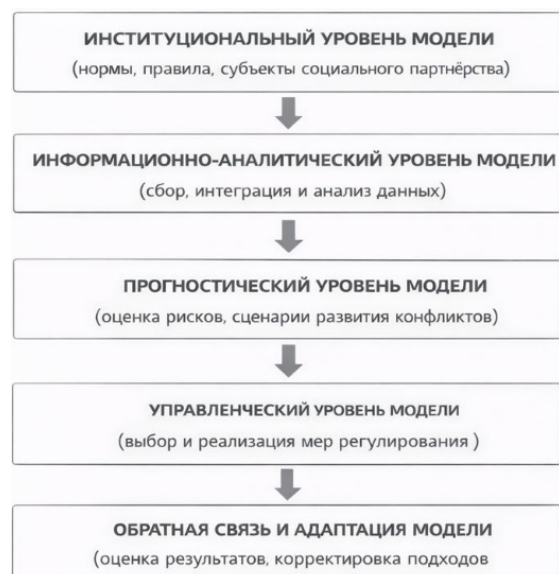


Схема 1. Уровни концептуальной модели регулирования социально-трудовых конфликтов.
Источник: Авторская разработка

Институциональный уровень является базовым элементом предлагаемой концептуальной модели регулирования социально-трудовых конфликтов, поскольку именно на данном уровне формируются правила, нормы и устойчивые формы взаимодействия между субъектами социального партнёрства. В рамках институционального уровня ключевыми субъектами регулирования социально-трудовых конфликтов по-прежнему выступают работники (и их представители), работодатели и государство. Предлагаемая модель исходит из принципа сохранения сложившейся системы социального партнёрства, в которую цифровые и интеллектуальные технологии встраиваются как инструменты функционального усиления, а не как альтернативные или замещающие механизмы. Такой подход позволяет обеспечить преемственность регулирования и снизить риски институционального сопротивления внедряемым изменениям. В зарубежной практике подчёркивается потенциал организаций работников в расширении доступа платформенных занятых к социальным гарантиям через коллективные договорённости и согласование критериев статуса занятости. Для модели это важно как направление институционального усиления представительства и переговорного компонента в цифровой среде [15].

Одним из центральных направлений институционального совершенствования является нормативное закрепление цифровых инструментов в системе социального партнёрства. Речь идёт о формировании правил использования цифровых платформ, информационных систем и аналитических инструментов в процессах мониторинга, взаимодействия и принятия решений. На институциональном уровне модели существенное значение приобретает перераспределение функций между субъектами социального партнёрства с учётом расширяющихся возможностей цифровых технологий. При этом роль государства может быть связана прежде всего с координацией и методическим сопровождением процессов формирования единых циф-

ровых стандартов и требований к используемым информационным системам. Работодатели и представители работников, в свою очередь, получают дополнительные возможности для участия в мониторинге и анализе состояния социально-трудовых отношений. Это создаёт предпосылки для более взвешенного учёта интересов сторон и повышает содержательность их взаимодействия в рамках социального партнёрства.

Таким образом, институциональный уровень концептуальной модели обеспечивает необходимую основу для интеграции цифровых и интеллектуальных технологий в систему регулирования социально-трудовых конфликтов. Его развитие направлено на сохранение устойчивости социального партнёрства, повышение прозрачности и согласованности взаимодействия субъектов, а также создание условий для перехода к более аналитически и превентивно ориентированной модели регулирования социально-трудовых отношений.

Информационно-аналитический уровень занимает центральное место в предлагаемой концептуальной модели, поскольку именно на данном уровне формируется эмпирическая и аналитическая основа для принятия управленческих решений в сфере регулирования социально-трудовых конфликтов. В условиях цифровизации социально-трудовых отношений значение систематизированной и достоверной информации существенно возрастает, что обуславливает необходимость перехода от разрозненных источников данных к единой информационно-аналитической среде. Цифровизация оказывает влияние и на функционирование традиционных институтов социального партнёрства. В научных исследованиях отмечается расширение возможностей их применения за счёт использования дистанционных цифровых форм деятельности профсоюзов, включая формирование электронной информационной среды, ведение реестров и развитие каналов прямой коммуникации с представляемыми работниками посредством опросов и мониторингов [3].

В рамках данного уровня предполагается создание интегрированной системы сбора, хранения и обработки информации о состоянии социально-трудовых отношений. Такая система аккумулирует данные, поступающие из различных источников, включая обращения работников, результаты мониторинга выполнения коллективных договоров, сведения о изменении условий труда и иные показатели, отражающие уровень социальной напряжённости. Консолидация информации позволяет преодолеть фрагментарность данных и сформировать целостное представление о происходящих процессах в сфере труда. Для снижения конфликтного потенциала в платформенной занятости ключевым становится институционализация каналов коммуникации: переход от эпизодических протестных сигналов к регулярной обратной связи и процедурам обсуждения условий взаимодействия. Это усиливает роль информационно-аналитического уровня модели, который обеспечивает сбор, структурирование и интерпретацию сигналов напряжённости до стадии эскалации [5].

На информационно-аналитическом уровне основное внимание уделяется систематизации информации о социально-трудовых конфликтах. Цифровые технологии позволяют группировать данные по характеру конфликтных ситуаций, причинам их возникновения, составу участников и стадиям развития, что упрощает анализ. Накопление структурированных данных обеспечивает сопоставление конфликтных кейсов и выявление повторяющихся проблем, характерных для отдельных отраслей, территорий или категорий работников. Аналитическая обработка информации ориентирована на выявление устойчивых тенденций и взаимосвязей в динамике социально-трудовых конфликтов, что позволяет перейти от описания отдельных ситуаций к анализу изменений во времени и повысить обоснованность выводов.

Таким образом, информационно-аналитический уровень концептуальной модели обеспечивает переход от интуитивного и фрагментарного регулирования социально-трудовых кон-

фликтов к более системному и основанному на данных подходу. Его развитие создаёт условия для усиления превентивной направленности социального партнёрства и формирует базу для дальнейшего использования интеллектуальных технологий в системе регулирования социально-трудовых конфликтов.

Прогностический уровень концептуальной модели направлен на формирование условий для заблаговременного выявления и предупреждения социально-трудовых конфликтов на основе анализа динамики социально-трудовых процессов. В условиях цифровизации регулирование социально-трудовых отношений целесообразно рассматривать как механизм, включающий анализ состояния занятости, мониторинг и оценку возникающих рисков. Такой подход позволяет усилить превентивную направленность регулирования и снизить вероятность эскалации конфликтов [10]. В отличие от информационно-аналитического уровня, ориентированного на систематизацию и интерпретацию данных о текущем состоянии социально-трудовых отношений, прогностический уровень фокусируется на оценке возможных направлений их дальнейшего развития. Основной задачей данного уровня является преобразование аналитических данных в прогнозные оценки, отражающие вероятность возникновения и эскалации конфликтных ситуаций. Использование накопленной информации о предшествующих конфликтах, изменениях условий труда и реакции субъектов социального партнёрства позволяет выявлять устойчивые сочетания факторов, повышающие конфликтный потенциал. В результате появляется возможность перехода от описательного анализа к формированию сценариев развития социально-трудовых конфликтов.

Прогностический уровень обеспечивает раннее выявление зон повышенного конфликтного риска. Анализ динамики показателей социальной напряжённости, частоты обращений работников и изменений в структуре трудовых отношений позволяет фиксировать отклонения от устойчивых тенденций. Своевременное выявление подобных отклонений создаёт условия для принятия превентивных мер до перехода противоречий в открытую конфликтную форму.

На прогностическом уровне существенное значение имеет наличие устойчивой обратной связи между прогнозными оценками и результатами реализованных мер. Сопоставление ожидаемой динамики с фактическим развитием социально-трудовых конфликтов даёт возможность уточнять используемые прогнозные модели и повышать точность последующих оценок. За счёт этого регулирование приобретает более гибкий и адаптивный характер, а система социального партнёрства получает возможности для поэтапного совершенствования с учётом накопленного опыта.

Прогностический уровень модели позволяет сместить акцент регулирования с разрешения уже сложившихся конфликтов на их предварительное выявление и предупреждение. Это повышает способность системы социального партнёрства учитывать потенциальные риски и поддерживать устойчивость социально-трудовых отношений в долгосрочной перспективе. Переход к превентивной модели регулирования приобретает особую значимость в условиях ускоренного распространения новых форм занятости, при которых нормативно-правовое оформление социально-трудовых отношений зачастую отстаёт от реальных практик. В результате возрастает вероятность накопления противоречий и конфликтных ситуаций, не получающих своевременной институциональной оценки. В этих условиях повышается потребность в механизмах раннего выявления, анализа и согласования возникающих разногласий между участниками социально-трудовых отношений [3].

Управленческий уровень в рамках концептуальной модели ориентирован на практическую реализацию механизмов регулирования социально-трудовых конфликтов и завершает логическую цепочку обработки информации. На этом уровне результаты информационно-аналитического и прогностического анализа используются при разработке и реализации конкрет-

ных управленческих решений, принимаемых субъектами социального партнёрства. Тем самым обеспечивается связка между аналитическими выводами и реальной практикой регулирования социально-трудовых отношений.

Основное назначение управленческого уровня связано с поддержкой процесса принятия решений в сфере регулирования социально-трудовых конфликтов. Использование цифровых и интеллектуальных технологий позволяет субъектам социального партнёрства опираться на структурированную информацию о текущем состоянии социально-трудовых отношений, выявленных рисках и возможных направлениях их развития. Это облегчает выбор мер регулирования, ориентированных не только на реагирование, но и на предупреждение конфликтных ситуаций.

Управленческий уровень также предполагает оценку результатов реализуемых мер. Сравнение прогнозных ожиданий с фактическими результатами позволяет определить степень достижения поставленных целей и определить направления дальнейшего совершенствования механизмов регулирования. Применение цифровых инструментов в анализе результатов управленческих решений делает такую оценку более объективной и позволяет учитывать влияние принятых мер на уровень социальной напряжённости и динамику конфликтных процессов.

При этом интеллектуальные технологии в рамках управленческого уровня не подменяют управленческие функции субъектов социального партнёрства. Их использование ограничивается аналитической и информационной поддержкой процесса принятия решений, тогда как ответственность за выбор и реализацию конкретных мер регулирования социально-трудовых конфликтов сохраняется за участниками социального партнёрства, что соответствует институциональной логике и принципам социального диалога.

Таким образом, управленческий уровень концептуальной модели обеспечивает практическую реализацию результатов цифровизации и интеллектуализации системы социального партнёрства. Он способствует повышению обоснованности, согласованности и устойчивости управленческих решений, направленных на регулирование социально-трудовых конфликтов, и завершает формирование целостной модели превентивно ориентированного регулирования социально-трудовых отношений.

Механизм обратной связи и адаптации является неотъемлемым элементом предлагаемой концептуальной модели регулирования социально-трудовых конфликтов, обеспечивающим её устойчивость и способность к развитию в условиях изменяющейся социально-экономической среды. Включение данного механизма позволяет рассматривать модель не как статичную конструкцию, а как динамическую систему, способную корректировать собственные параметры на основе анализа результатов реализуемых управленческих решений.

Основная функция механизма обратной связи заключается в оценке эффективности мер регулирования, принимаемых субъектами социального партнёрства на управленческом уровне. Сравнение прогнозных оценок, сформированных на предыдущих этапах модели, с фактическими результатами развития социально-трудовых отношений позволяет выявлять степень соответствия принятых решений реальной динамике конфликтных процессов. Это создаёт основу для объективной оценки результативности используемых инструментов и механизмов.

Использование цифровых технологий существенно расширяет возможности организации обратной связи в системе регулирования социально-трудовых конфликтов. За счёт регулярного сбора и анализа данных становится возможным отслеживание изменений в состоянии социально-трудовых отношений после реализации управленческих мер. Анализ показателей социальной напряжённости, динамики конфликтных ситуаций,

обращений работников и других индикаторов позволяет фиксировать как положительные эффекты принятых решений, так и выявлять их ограничения или побочные последствия [16].

Результаты обратной связи используются для последующей корректировки элементов модели, включая уточнение аналитических параметров, пересмотр прогностических сценариев и адаптацию управленческих подходов. Такой порядок работы даёт возможность учитывать накопленный практический опыт регулирования социально-трудовых конфликтов и повышать обоснованность последующих аналитических и прогностических оценок. В итоге модель сохраняет адаптивный характер и в большей степени соответствует реальным условиям функционирования системы социального партнёрства.

Включение механизма обратной связи и адаптации обеспечивает целостность и устойчивость концептуальной модели регулирования социально-трудовых конфликтов. Он позволяет обеспечить непрерывное совершенствование системы социального партнёрства на основе анализа практических результатов, усиливает превентивную направленность регулирования и формирует условия для долгосрочной стабилизации социально-трудовых отношений.

Предлагаемая концептуальная модель регулирования социально-трудовых конфликтов основана на интеграции цифровых и интеллектуальных технологий в систему социального партнёрства и ориентирована на повышение эффективности согласования интересов субъектов социально-трудовых отношений. Модель включает институциональный, информационно-аналитический, прогностический и управленческий уровни, функционирующие во взаимосвязи и обеспечивающие переход от фрагментарного и ситуационного регулирования конфликтов к более системному и превентивно ориентированному подходу. В этих условиях концептуальная модель, ориентированная на повышение согласованности действий сторон и устойчивость социально-трудовых отношений, позволяет преодолеть фрагментарность традиционных механизмов и создать предпосылки для более сбалансированного регулирования в условиях экономической нестабильности [4].

Ключевой особенностью модели является наличие механизма обратной связи и адаптации, позволяющего учитывать результаты реализуемых управленческих решений и корректировать параметры регулирования с учётом изменяющихся социально-трудовых условий. Использование цифровых и интеллектуальных технологий в рамках модели не подменяет традиционные институты социального партнёрства, а обеспечивает их функциональное усиление за счёт расширения аналитических и прогностических возможностей, повышения обоснованности управленческих решений и устойчивости системы регулирования социально-трудовых конфликтов.

Заключение

Проведённое исследование показывает, что в условиях цифровой трансформации экономики и рынка труда социальное партнёрство всё в большей степени выходит за рамки традиционного механизма согласования интересов работников и работодателей и приобретает значение комплексного инструмента регулирования социально-трудовых конфликтов. Усложнение форм занятости, рост информационных потоков и распространение латентных форм конфликтности объективно требуют усиления аналитической и превентивной составляющих регулирования, что делает актуальным использование цифровых и интеллектуальных технологий.

Предложенная концептуальная модель совершенствования регулирования социально-трудовых конфликтов основана на интеграции институционального, информационно-аналитического, прогностического и управленческого уровней. Рассмотрение социального партнёрства как многоуровневой и адаптивной системы позволяет перейти от фрагментарного и ситуационного реагирования на конфликты к более системному и превентивно ориентированному подходу. Использование цифро-

вых и интеллектуальных технологий в рамках модели направлено на функциональное усиление существующих институтов социального партнёрства без их подмены, что способствует повышению устойчивости социально-трудовых отношений.

Практическая значимость предложенной модели заключается в возможности её применения при совершенствовании механизмов социального партнёрства на федеральном, региональном и локальном уровнях. Реализация модели позволяет повысить обоснованность управленческих решений, усилить координацию действий субъектов социального партнёрства, снизить конфликтный потенциал в сфере труда и создать условия для развития устойчивого социального диалога.

Литература

1. Агарычева А. В., Старокожева В. П. Феномен социального партнёрства как инструмента защиты трудовых прав работников в России // Экономика труда. – 2023. – № 6. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-sotsialnogo-partnerstva-kak-instrumenta-zaschity-trudovyh-prav-rabotnikov-v-rossii> (дата обращения: 06.01.2026).
2. Бувич А. П. Цифровая трансформация рынка труда: российский и мировой опыт // Вопросы инновационной экономики. – 2024. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-rynka-truda-rossiyskiy-i-mirovoy-opyt> (дата обращения: 09.01.2026).
3. Закалюжная Н. В. Новая концепция занятости и развитие трудовых отношений в условиях цифровой экономики // Право. Журнал Высшей школы экономики. – 2023. – № 3. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://law-journal.hse.ru/article/view/20065>.
4. Макаренко С. Н., Авгайтис Л. С. Социальное партнёрство как ключевое направление регулирования трудовых отношений в современных условиях функционирования экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 6. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-partnerstvo-kak-kluchevoe-napravlenie-regulirovaniya-trudovyh-otnosheniy-v-sovremennyh-usloviyah-funktsionirovaniya> (дата обращения: 05.01.2026).
5. Мирзабалаева, Ф. И. Развитие социального партнерства в платформенной экономике: практики, риски, регулирование / Ф. И. Мирзабалаева, М. В. Сергеева // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 3. – С. 953-966. – DOI 10.18334/lim.11.3.121813
6. Охлопкова О. В. Правовой механизм социального партнёрства и пути его регулирования. – Ярославль: Академия труда и социальных отношений, 2024. – 106 с. – EDN CHYGRO.
7. Панова Е. А., Андришина Е. В. Социально-трудовые конфликты в современном российском обществе // Государственное управление. Электронный вестник. – 2023. – № 97. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://spajournal.ru/index.php/spa/article/view/40>.
8. Рашидова А. И., Рашидова Л. А. Проблемы развития социального партнёрства в сфере труда и защита трудовых прав наёмных работников // Теоретическая и прикладная юриспруденция. – 2024. – № 1. – С. 68–73. – DOI: 10.22394/2686-7834-2024-1-68-73.
9. Романюк, Е. В., Волошин, А. И., Лисутин, О. А., & Трусевич, Е. В. (2025). Влияние процессов цифровизации экономики на российский рынок труда. *Экономика труда*. – 2025. – Т. 12, № 1. – С. 11-24. – DOI: 10.18334/et.12.1.122273
10. Цыганкова И. В., Резникова О. С., Цёхла С. Ю. Влияние цифровых сервисов на сферу труда и занятость населения // Экономика труда. – 2025. – [Электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovyyh-servisov-na-sferu-truda-i-zanyatost-naseleniya> (дата обращения: 14.01.2026).
11. Указ Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (ред. 2024 г.) // СПС «КонсультантПлюс». – [Электронный ресурс]. – URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/
(дата обращения: 08.01.2026).

12.Федеральный закон от 01.05.1999 № 92-ФЗ «О Российской трёхсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» // СПС «КонсультантПлюс». – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22938/ (дата обращения: 09.01.2026).

13.Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года (утв. Указом Президента РФ от 10.10.2019 № 490) // СПС «КонсультантПлюс». – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/ (дата обращения: 09.01.2026).

14.Генеральное соглашение между общероссийскими объединениями профсоюзов, общероссийскими объединениями работодателей и Правительством Российской Федерации на 2024–2026 годы // СПС «КонсультантПлюс». – [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_476292/ (дата обращения: 09.01.2026).

15.Behrendt C., Nguyen Q. A., Rani U. Social protection systems and the future of work: Ensuring social security for digital platform workers // *International Social Security Review*. – 2019. – Vol. 72.

16.Demanzieri D., Griffin R., Leschke J., Hansen M. Digital Public Employment Services in Action. – Bristol: Policy Press, 2025. – 240 p.

17.Haidar J., Keune M. (eds.) *Work and Labour Relations in Global Platform Capitalism*. – Cheltenham; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2021.

18.Mandl I. The digital age: Implications of automation, digitisation and platforms for work and employment. – Luxembourg: Publications Office of the European Union (Eurofound), 2021. – 34 p.

Improving the regulation of social and labor conflicts based on digital and intelligent technologies within the social partnership system

Gusov A.Z., Osokin A.V.

Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University),

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article examines social partnership as a key mechanism for regulating social and labor conflicts in the context of the digital transformation of the economy and the labor market. It is shown that the increasing complexity of labor relations and the growth of latent forms of conflict necessitate a shift from predominantly reactive responses to preventive regulatory models.

Special attention is given to the role of digital and intelligent technologies in improving social partnership mechanisms. It is substantiated that their application enhances the analytical soundness of managerial decision-making and increases the effectiveness of preventing social and labor conflicts.

The scientific novelty of the study lies in the development of a conceptual model for regulating social and labor conflicts that integrates institutional, information-analytical, prognostic, and managerial levels. The findings may be applied in academic research and practical activities related to the regulation of social and labor relations.

Keywords: social and labor conflicts, social partnership, digitalization, intelligent technologies, regulation of labor relations, preventive regulation, analytical decision support.

References

1. Agarycheva A. V., Starokozheva V. P. The Phenomenon of Social Partnership as a Tool for Protecting Employees' Labor Rights in Russia // *Labor Economics*. – 2023. – No. 6. [Electronic resource]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/phenomen-sotsialnogo-partnerstva-kak-instrumenta-zaschity-trudovyh-prav-rabotnikov-v-rossii> (date of access: 06.01.2026).
2. Buevich A. P. Digital Transformation of the Labor Market: Russian and Global Experience // *Issues of Innovative Economics*. – 2024. – [Electronic resource]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-rynka-trudarnossiyskiy-i-mirovoy-opyt> (date of access: 09.01.2026).
3. Zakalyuzhnaya N. V. New concept of employment and development of labor relations in the digital economy // *Law. Journal of the Higher School of Economics*. – 2023. – No. 3. – [Electronic resource]. – URL: <https://law-journal.hse.ru/article/view/20065>.
4. Makarenko S. N., Avgaitis L. S. Social partnership as a key direction of regulation of labor relations in the modern conditions of economic functioning // *Economy and business: theory and practice*. – 2025. – No. 6. – [Electronic resource]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnoe-partnerstvo-kak-klyuchevoe-napravlenie-regulirovaniya-trudovyh-otnosheniy-v-sovremennyh-usloviyah-funktsionirovaniya> (date of access: 05.01.2026).
5. Mirzabalaeva, F. I. Development of social partnership in the platform economy: practices, risks, regulation / F. I. Mirzabalaeva, M. V. Sergeeva // *Leadership and management*. – 2024. – Vol. 11, No. 3. – Pp. 953-966. – DOI 10.18334/lm.11.3.121813
6. Okhlopova, O. V. Legal mechanism of social partnership and ways of its regulation. – Yaroslavl: Academy of Labor and Social Relations, 2024. – 106 p. – EDN CHYGRO.
7. Panova E. A., Andryushina E. V. Social and labor conflicts in modern Russian society // *Public administration. Electronic bulletin*. – 2023. – No. 97. – [Electronic resource]. – URL: <https://spajournal.ru/index.php/spa/article/view/40>.
8. Rashidova A. I., Rashidova L. A. Problems of developing social partnership in the sphere of labor and protecting the labor rights of employees // *Theoretical and applied jurisprudence*. – 2024. – No. 1. – pp. 68–73. – DOI: 10.22394/2686-7834-2024-1-68-73.
9. Romanyuk, E. V., Voloshin, A. I., Lisutin, O. A., & Trusevich, E. V. (2025). The Impact of Digitalization Processes of the Economy on the Russian Labor Market. *Labor Economics*. – 2025. – Vol. 12, No. 1. – Pp. 11-24. – DOI: 10.18334/et.12.1.122273
10. Tsygankova, I. V., Reznikova, O. S., Tsyokhla, S. Yu. The Impact of Digital Services on the Sphere of Labor and Employment // *Labor Economics*. – 2025. – [Electronic resource]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovyyh-servisov-na-sferu-truda-i-zanyatost-naseleniya> (date of access: 14.01.2026).
11. Decree of the President of the Russian Federation of 10.10.2019 No. 490 "On the Development of Artificial Intelligence in the Russian Federation" (as amended in 2024) // SPS "ConsultantPlus". – [Electronic resource]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/ (date of access: 08.01.2026).
12. Federal Law of 01.05.1999 No. 92-FZ "On the Russian Tripartite Commission for the Regulation of Social and Labor Relations" // SPS "ConsultantPlus". – [Electronic resource]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_22938/ (date of access: 09.01.2026).
13. National Strategy for the Development of Artificial Intelligence for the Period up to 2030 (approved by Decree of the President of the Russian Federation of 10.10.2019 No. 490) // SPS "ConsultantPlus". – [Electronic resource]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/ (date of access: 09.01.2026).
14. General Agreement between the All-Russian Trade Union Associations, the All-Russian Employers' Associations, and the Government of the Russian Federation for 2024–2026 // SPS "ConsultantPlus". – [Electronic resource]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_476292/ (accessed: 09.01.2026).
15. Behrendt C., Nguyen Q. A., Rani U. Social protection systems and the future of work: Ensuring social security for digital platform workers // *International Social Security Review*. – 2019. – Vol. 72.
16. Demanzieri D., Griffin R., Leschke J., Hansen M. Digital Public Employment Services in Action. – Bristol: Policy Press, 2025. – 240 p.
17. Haidar J., Keune M. (eds.) *Work and Labor Relations in Global Platform Capitalism*. – Cheltenham; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, 2021.
18. Mandl I. The digital age: Implications of automation, digitization and platforms for work and employment. – Luxembourg: Publications Office of the European Union (Eurofound), 2021. – 34 p.

Цифровое включение уязвимых групп населения в экосистему государственных и муниципальных услуг как инструмент клиентоцентричного государственного и муниципального управления

Сысова Елена Леонидовна

кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления экономического факультета, Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, elensov@gmail.com,

Евламниева Екатерина Владимировна

кандидат политических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления экономического факультета, Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, katrinns@yandex.ru,

Ким Ольга Леонидовна

доктор экономических наук, профессор, заведующая кафедрой государственного и муниципального управления экономического факультета, Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, o.kim@lengu.ru

Статья посвящена проблеме цифрового включения уязвимых групп населения (пожилых людей, лиц с инвалидностью, малообеспеченных граждан и жителей отдаленных территорий) в экосистему государственных и муниципальных услуг как ключевому инструменту клиентоцентричного управления. Исследование обосновывает важность учета социокультурного контекста и социального опыта при формировании экосистемы государственных и муниципальных услуг.

Рассматриваются основные барьеры, препятствующие полноценному участию части граждан в цифровом взаимодействии, такие как инфраструктурные, технологические, когнитивные и культурные. Авторы анализируют особенности этих барьеров, опираясь на международные исследования, отчеты ООН и данные отечественных исследований, и предлагают комплексную модель поддержки.

Цифровая трансформация усиливает риск формирования части населения как «цифровой периферии», который может быть преодолен посредством инклюзивного цифрового дизайна, субсидии в цифровую инфраструктуру, учитывающую потребности и возможности уязвимых групп населения, и меры по повышению доверия к цифровым технологиям. Модель цифрового включения подчеркивает взаимосвязь имеющихся цифровых барьеров и мер многоуровневого подхода для эффективной цифровой трансформации государственного и муниципального управления.

Ключевые слова: региональное управление, цифровизация, цифровая трансформация, устойчивое развитие, государственное и муниципальное управление, цифровые технологии, уязвимые группы населения, цифровое неравенство, цифровая инклюзия, клиентоцентричное управление.

Введение

Цифровая трансформация государственного и муниципального управления привела к масштабному переводу ключевых публичных услуг в электронный формат, создав новые возможности для повышения их доступности и транспарентности. Одновременно с этим усиливается риск формирования «цифровой периферии» [4, 12], когда пожилые люди, люди с инвалидностью, малообеспеченные граждане и жители отдаленных территорий оказываются исключенными из экосистемы цифровых государственных и муниципальных услуг. В таких условиях задача цифрового включения уязвимых групп населения становится не только технической, но и управленческой проблемой, напрямую связанной с реализацией принципов клиентоцентричного государственного и муниципального управления [4, 12, 15]. В целом, цифровой разрыв непропорционально затрагивает пожилых людей, людей с инвалидностью и малообеспеченные группы населения, снижая их доступ к услугам и ухудшая социальное и физическое благополучие. Непродуманное внедрение цифровых технологий без учета возрастных и когнитивных особенностей способно не уменьшать, а усиливать уже существующие неравенства. В результате цифровое исключение превращается в дополнительный социальный детерминант, влияющий на здоровье, качество жизни и уровень доверия к государству у пожилых и социально уязвимых граждан [13, 17, 18].

Таким образом, представленное исследование направлено на комплексный анализ барьеров цифрового включения и возможности их преодоления, что позволяет рассматривать цифровое включение уязвимых групп населения как ключевой инструмент клиентоцентричного государственного и муниципального управления в условиях продолжающейся цифровой трансформации.

Основная цель исследования - выявить и систематизировать ключевые инфраструктурные, технологические, когнитивные и культурные барьеры, с которыми сталкиваются уязвимые группы населения при использовании цифровых государственных и муниципальных услуг с учетом анализа существующих моделей поддержки цифрового включения (обучающие программы, цифровые кураторы, смешанные онлайн- и офлайн-форматы предоставления услуг, а также предложить практические рекомендации по развитию клиентоцентричных моделей государственного и муниципального управления, обеспечивающих цифровое включение уязвимых групп населения.

Методологическая база исследования основывается на комплексном подходе, объединяющем анализ литературных данных, сравнительный анализ регионального и международного опыта, количественный анализ, а также системный и структурно-функциональный методы. За основу в данном исследовании был взят метод анализа вторичных данных об уровне развития цифровой инфраструктуры (статистика проникновения интернета, мобильной связи, реализация программ устранения цифрового неравенства) и экспертная оценка интерфейсов ключевых государственных и муниципальных сервисов.

В соответствии с поставленной целью решены следующие **задачи**: рассмотрены исследования от технологически ориентированного к клиентоцентричному цифровому государству, где ключевым критерием успеха становится не только уровень автоматизации, но и реальная доступность и удобство услуг для разных групп населения; проведен анализ инфраструктурных,

технологических, когнитивных и культурных барьеров цифрового включения пожилых людей, людей с инвалидностью, малообеспеченных граждан и жителей отдаленных территорий в экосистему государственных и муниципальных услуг; выявлены комплексные клиенториентированные модели поддержки, сочетающие развитие цифровой инфраструктуры, адаптацию сервисов под потребности уязвимых групп, обучение цифровой грамотности и адресное сопровождение при пользовании электронными государственными услугами.

Результаты исследования и их обсуждение

В условиях ускоренной цифровизации государственных услуг, вызванной демографическими и экономическими изменениями, электронные каналы взаимодействия с государством становятся преобладающими. Без целенаправленных мер это неизбежно увеличивает вероятность социальной изоляции тех групп населения, которые наиболее нуждаются в государственной поддержке.

Отчеты Организации Объединенных Наций (ООН) по электронному правительству подчеркивают, что цифровые технологии могут ускорять достижение целей устойчивого развития [16, 17] только при условии, что «ни один человек не остается забыт, потерян в цифровую эпоху» [17]. В докладах ООН 2022 года и 2024 года [16, 17] акцент делается на необходимости целенаправленных мер по преодолению барьеров доступа, доступности и способности пользоваться цифровыми услугами, особенно для людей, находящихся в уязвимом положении. Исследования подчеркивают, что, несмотря на общие успехи в развитии электронного правительства, специализированные сервисы для уязвимых групп развиваются неравномерно и их число может сокращаться, что повышает риск углубления цифрового неравенства [12, 13, 14, 15].

Современные исследования цифрового неравенства выделяют уровни «цифрового разрыва» [3, 7, 8, 9]: различия в доступе к инфраструктуре и устройствам; различия в навыках и интенсивности использования; различия в выгодах и результатах от использования цифровых технологий. Для России территориальные и социальные различия в использовании интернета и цифровых услуг наблюдаются повсеместно и особенно заметны при сравнении условий города и сельской местности, центра и периферии [2, 8].

Исследования ООН по развитию электронного правительства указывают, что люди с инвалидностью, пожилые граждане, жители сельских и отдаленных районов, а также представители меньшинств остаются группами, «которых цифровое государство оставляет позади» [16, 17]. Среди ключевых барьеров называются недостаточная доступность интерфейсов, отсутствие адаптированного контента, низкий уровень цифровой грамотности и недоверие к цифровым каналам взаимодействия с государством [2, 17]. Специальные исследования, посвященные использованию электронных государственных услуг «цифроуязвимыми» группами [4, 15, 18], показывают низкий уровень информированности о существующих сервисах, сложности в навигации по порталам и приложениям.

В данном контексте можно выделить основные барьеры для уязвимых групп. К ним относятся инфраструктурные и технологические барьеры. Инфраструктурные барьеры включают недостаточное развитие широкополосного доступа и мобильного интернета в сельской местности и отдаленных территориях, высокую стоимость подключения и оборудования, нестабильное качество связи. Для пожилых и малообеспеченных граждан экономический аспект (стоимость устройств, абонентская плата, обновление программного обеспечения) часто становится определяющим ограничением доступа к цифровым услугам.

Технологические барьеры связаны с особенностями дизайна и функциональности платформ: сложная навигация, мелкий шрифт, неочевидные кнопки, отсутствие адаптации для людей с нарушениями зрения и слуха, несоответствие международным стандартам доступности. Исследования подчеркивают,

что даже при наличии доступа к интернету и устройств, интерфейсные решения могут фактически исключать пожилых и людей с инвалидностью из числа пользователей цифровых услуг [14, 15, 16, 18].

Также можно выделить когнитивные и культурные барьеры. Когнитивные барьеры включают низкую цифровую грамотность, недостаток опыта использования интернета и приложений, напряжение по поводу безопасности персональных данных, а также возрастные особенности памяти и внимания у пожилых людей. Также низкий уровень образования, низкий доход и когнитивные ограничения существенно снижают готовность пожилых людей осваивать новые сервисы и технологии [15, 16, 18].

Культурные барьеры выражаются в предпочтении личного общения с представителями органов власти, недоверии к «безличному» цифровому каналу [15, 16], в языковых и культурных различиях, особенно для представителей меньшинств и жителей отдаленных регионов. Отмечается, что исторический опыт взаимодействия с государством, а также распространенные в сообществе нормы и практики могут как стимулировать, так и сдерживать переход к использованию электронных госуслуг.

Международные и национальные программы цифрового включения показывают эффективность комплексных моделей, сочетающих субсидирование доступа к интернету, предоставление оборудования, обучение цифровым навыкам и сопровождение при использовании конкретных сервисов. В ряде стран создаются специализированные программы цифровой инклюзии для пожилых людей и людей с инвалидностью, включающие тестирование доступности сервисов с участием целевых групп, развитие стандартов доступности и обучение сотрудников органов власти принципам инклюзивного дизайна [7, 18].

Для России исследования цифрового участия показывают, что группы молодых граждан, а также городское население имеют более высокий потенциал цифровой гражданской активности. В то время как жители сельской местности и пожилые граждане остаются в зоне риска цифрового исключения. При этом, внедрение региональных программ по устранению цифрового неравенства, развитию инфраструктуры и повышению цифровой грамотности постепенно расширяет базы пользователей электронных сервисов, включая представителей малых народов и отдаленных территорий [14, 18].

Клиентоцентричное государственное и муниципальное управление предполагает, что дизайн услуг, процессов и каналов взаимодействия строится от потребностей гражданина, а не от логики ведомств. В условиях цифровизации это означает необходимость ориентации не на «среднего» пользователя, а на тех, кто испытывает наибольшие трудности и риски исключения. Исследования цифрового неравенства в России и за рубежом показывают [9, 10, 11, 12, 13, 14], что без адресных мер поддержки цифровая трансформация способна углублять социальное неравенство и снижать доступность базовых государственных услуг для наиболее уязвимых групп [15].

Цифровое включение уязвимых групп следует рассматривать как стратегический приоритет государственной политики, сопоставимый по значимости с задачами развития инфраструктуры и повышения эффективности управления. Это требует интеграции принципов инклюзивного дизайна, универсального доступа и поддержки цифровой грамотности в программы цифровой трансформации органов власти на всех уровнях.

Обзор результатов исследований [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 15] позволяют выстроить многоуровневую модель барьеров, где инфраструктурные ограничения (отсутствие связи, высокая стоимость доступа) создают базовый контур неравенства, технологические и интерфейсные решения определяют «порог входа» в использовании сервисов, а когнитивные и культурные факторы влияют на мотивацию и готовность к цифровому взаимодействию [5, 6, 14, 18].

Особое значение имеет работа с доверием и культурными установками. Там, где государственные органы выстраивают

устойчивые каналы обратной связи, привлекают представителей уязвимых групп к тестированию и со-дизайну цифровых услуг, обеспечивают присутствие «человеческого посредника» в сложных ситуациях, уровень принятия цифровых сервисов заметно выше. Напротив, формальный перевод услуг в электронный формат без адаптации под потребности уязвимых групп приводит к росту недовольства и «откату» к офлайн-каналам.

Ниже представлена обобщающая таблица (Таблица 1), отражающая типичные барьеры для различных уязвимых групп населения.

Таблица 1
Классификация барьеров по типам уязвимых групп населения

Целевая группа	Инфраструктурные барьеры	Технологические барьеры	Когнитивные барьеры	Культурные барьеры
Пожилые люди	Ограниченный доступ к высокоскоростному интернету, особенно вне крупных городов; в том числе по причине низкой платежеспособности	Мелкий шрифт, сложная навигация, отсутствие адаптации под возрастные ограничения зрения и моторики	Низкая цифровая грамотность, страх ошибок и кибермошенничества, трудности в запоминании последовательности действий	Привычка к очному, личному общению с чиновниками, недоверие к «безличным» цифровым каналам
Люди с инвалидностью	Физическая недоступность точек доступа (МФЦ, общественные точки Wi-Fi) для маломобильных граждан	Отсутствие совместимости с экранными дикторами, субтитрами, альтернативным вводом; несоблюдение стандартов доступности	Зависимость от сторонней помощи при первичном освоении сервисов, чувство «неадресованности» цифровых решений	Ощущение невидимости в цифровом пространстве, недоверие к готовности государства учитывать особые потребности
Малообеспеченные граждане	Недостаток средств на устройства и интернет-доступ, нестабильное качество связи в районах с низкой доходностью	Использование устаревших устройств, на которых плохо работают современные приложения госуслуг	Ограниченный опыт работы с цифровыми сервисами, низкая цифровая и общая грамотность	Недоверие к государству, страх «ошибиться» и потерять социальные выплаты, ориентация на помощь знакомых и неформальные практики
Жители отдаленных территорий	Слабое покрытие мобильной связью и интернетом, высокая стоимость инфраструктурных проектов	Низкая скорость соединения, затрудняющая работу с «тяжелыми» порталами и приложениями	Ограниченный опыт регулярного использования интернета, языковые и культурные особенности	Укорененные локальные практики обращения к местной администрации и традиционным лидерам, низкий уровень доверия к удаленным цифровым центрам

Источник: составлено авторами.

Для преодоления барьеров к цифровым услугам государственного и муниципального управления для различных уязвимых групп населения возможно предложить следующие меры: принять обязательные технические требования к проектированию государственных и муниципальных сайтов и приложений, гарантирующие полную доступность для всех категорий граждан, включая использование крупных шрифтов, альтернативных форматов ввода-вывода информации, поддержки аудиозаписи и экранных дикторов; организовать сеть консультантов-помощников (цифровых кураторов), работающих непосредственно в отделениях многофункциональных центров (МФЦ); создать региональные центры обучения цифровой грамотности, специализирующиеся на обучении старших поколений и лиц с ограниченными возможностями. Также государственным органам рекомендуется включить положения о цифровой инклюзии в нормативные акты и стратегические планы цифровой трансформации. Следует разработать конкретные критерии оценки

соответствия государственных и муниципальных информационных систем требованиям доступности для уязвимых групп населения.

Ниже представлена упрощенная схема модели цифрового включения уязвимых групп в экосистему государственных и муниципальных услуг (Рисунок 1).



Рисунок 1. Концептуальная модель цифрового включения уязвимых групп населения в экосистему государственных и муниципальных услуг
Источник: составлено авторами.

В представленной концептуальной модели цифрового включения уязвимых групп населения основополагающую роль имеет инфраструктура как условие. Модель отражает значение технологического дизайна - простота интерфейсов и высокая степень доступности сервисов существенно влияют на уровень вовлеченности пользователей, облегчают взаимодействие с электронными услугами и повышают вероятность их фактического использования. Необходимость развития цифровых компетенций и мотивации - обучение и повышение уровня цифровых навыков, а также формирование устойчивой внутренней мотивации являются важными факторами успешного перехода уязвимых категорий граждан к активному цифровому взаимодействию с государством. Учет культурного контекста и доверия, т.е. успешное цифровое включение возможно лишь тогда, когда принимаются во внимание культурные особенности, опыт взаимодействия с государственными структурами и формируется доверительная среда, снижающая барьеры восприятия новых технологий. Роль и значение поддерживающих мер государства и общества - эффективные государственные программы субсидирования, сопровождения и обучения способствуют преодолению инфраструктурных, технологических и социальных препятствий, обеспечивая равноправный доступ всех слоев населения к государственным услугам. Итогом реализации предложенной модели становится расширение реального доступа к сервисам, рост удовлетворенности качеством предоставляемых услуг и усиление социальной включенности уязвимых групп населения в общество (социальные результаты).

Таким образом, успешное цифровое включение требует комплексного подхода, объединяющего развитие инфраструктуры, технологической среды, образовательных инициатив, культурных факторов и мер государственной поддержки, направленных на достижение значимых социальных эффектов.

Заключение

Проведенный теоретический анализ показывает, что цифровое включение уязвимых групп населения является необходимым условием реализации принципов клиентоцентричного государственного и муниципального управления в условиях цифровой трансформации. Барьеры, ограничивающие использование цифровых госуслуг пожилыми людьми, людьми с инвалидностью, малообеспеченными гражданами и жителями отдаленных территорий, носят комплексный характер и включают инфраструктурные, технологические, когнитивные и культурные компоненты, взаимно усиливающие друг друга. Особое значение при этом приобретает анализ региональных практик и программ цифровой инклюзии, а также участие самих уязвимых групп в со-проектировании цифровых госуслуг.

Для органов государственной власти и местного самоуправления ключевым выводом становится необходимость перехода от узко-технического понимания цифровизации (как внедрения технологий) к социально ориентированной стратегии, в центре которой находятся потребности конкретных групп граждан. Это подразумевает развитие инфраструктуры, внедрение стандартов доступности, поддержку цифровой грамотности и создание устойчивых механизмов сопровождения уязвимых граждан при работе с цифровыми госуслугами.

Реализация такой стратегии позволит не только сократить цифровое неравенство, но и повысить качество государственного и муниципального управления, укрепить доверие к институтам власти и обеспечить более справедливое распределение выгод от цифровой трансформации общества.

Исследование подтвердило предположение о существовании взаимосвязанных инфраструктурных, технологических, когнитивных и культурных барьеров, препятствующих цифровому включению уязвимых групп населения. Эти барьеры взаимно усиливают друг друга, создавая сложную матрицу ограничений, преодолеть которую невозможно точечными мерами.

Комплексность проблемы цифрового неравенства обусловлена наличием множества взаимосвязанных факторов и предполагает сочетание технических решений с обучающими программами и культурной адаптацией. При этом, цифровое включение способствует укреплению доверия граждан к органам власти и улучшению качества общественных услуг. Учет предложенных мер по преодолению барьеров к цифровым услугам государственного и муниципального управления для различных уязвимых групп населения дает возможность формировать эффективную политику цифровой инклюзии и реализовывать равные права различных групп граждан.

Дальнейшие исследования вопросов, связанных с цифровым включением уязвимых групп населения, авторы видят в понимании оптимального соотношения онлайн и офлайн-каналов предоставления государственных и муниципальных услуг, а также в проведении сравнения отечественных и зарубежных примеров удачной практики цифровой инклюзии, что позволит перенять лучшие практики и скорректировать национальную стратегию в сторону большей гибкости и приспособленности к реальным условиям и потребностям населения, эффективно решать проблему цифрового неравенства и создавать действительно инклюзивное цифровое пространство.

Литература

1. Григорьева, Е.А. Цифровые неравенства: причины, формы, последствия. Социологические исследования. 2022. № 2. С. 161-163. DOI: 10.31857/S013216250017771-1.
2. Груздева М.А. Диджитализация гражданского участия: ограничения в поле цифровых разрывов. Цифровая социология/Digital Sociology. 2022;5(1). С.15-24. DOI: 10.26425/2658-347X-2022-5-1-15-24.
3. Евлампиева Е.В., Ким О.Л., Сысова Е.Л., Татарникова М.А., Резвая А.Д. Цифровые инструменты клиентоцентричности как фактор устойчивого развития регионов Российской Федерации // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32. № 12. С. 172-176.
4. Зотов В.В., Гаврильченко К.Э., Губанов А.В. Проявление цифровой маргинализации при вхождении в гибридное пространство современного общества (на примере начинающих пользователей) // Научный результат. Социология и управление. 2025. Т. 11. № 1. С. 110-127. DOI: 10.18413/2408-9338-2025-11-1-0-7.
5. Индекс цифровой грамотности - 2025: цифровая грамотность россиян впервые за семь лет снизилась. НАФИ-аналитический центр. <https://nafi.ru/analytics/index-tsifrovoy-gramotnosti-2025-tsifrovaya-gramotnost-rossiyan-vpervye-za-semlet-snizilas/> (дата обращения: 28.02.2026).
6. Информационное общество в Российской Федерации. Росстат// <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity>. (дата обращения: 28.02.2026).

7. Ким О. Л., Евлампиева Е. В., Сысова О.Л., Татарникова М. А., Очирова Т.Б. Цифровизация государственного и муниципального управления как фактор устойчивого развития Российской Федерации // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32. № 11. С. 200-205.
8. Крупина Н.Н. К вопросу о цифровой инфраструктуре сельских территорий // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2023. №2 (74). Стр. 1-23. <https://eee-region.ru/article/7406/> (дата обращения: 27.02.2026).
9. Шарков Ф.И., Омельчук И.С. Цифровые технологии: преимущества и проблемы развития и киберпреступность // Коммуникология: электронный научный журнал. 2021. Том 6. No 2. С.33-43.
10. Шевченко О.М. Цифровое неравенство в современном российском обществе: уровни и социальные последствия // Гуманитарий Юга России. 2023. Т. 12. № 1(59). С. 54–65. DOI: 10.18522/2227-8656.2023.1.4.
11. Янченко Е. В. Цифровизация как детерминанта достойного качества жизни // Креативная экономика. 2024. Т. 18, № 5. С. 1007-1030. DOI: 10.18334/ce.18.5.120943.
12. Bertolazzi, A., Quaglia V., Bongelli R. Barriers and facilitators to health technology adoption by older adults with chronic diseases: an integrative systematic review // BMC Public Health. 2024. Vol. 24, No. 1. DOI: 10.1186/s12889-024-18036-5. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38365698/> (дата обращения: 27.02.2026).
13. Fang, Z., Liu, Y. & Peng, B. Empowering older adults: bridging the digital divide in online health information seeking. Humanit Soc Sci Commun 2024. 11, 1748. DOI:10.1057/s41599-024-04312-7 <https://link.springer.com/article/10.1186/s12877-024-05612-y> (дата обращения: 27.02.2026).
14. Laukka E., Lakoma S., Harjuma M. [et al.] Older adults' preferences in the utilization of digital health and social services: a qualitative analysis of responses to open-ended questions // BMC Health Services Research. 2024. Vol. 24, No. 1. P. 1184. DOI:10.1186/s12913-024-11564-1. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39367429/> (дата обращения: 27.02.2026).
15. Peart M., Higgins S., Gutiérrez-Esteban P., Delgado S. Cubo. Digital and socio-civic skills development and young people's perceptions of digital citizenship in the UK // Education, Citizenship and Social Justice. 2023. P. 174619792311702. – DOI: 10.1177/17461979231170232. https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/17461979231170232?utm_source=researchgate.net&utm_medium=article. (дата обращения: 28.02.2026).
16. United Nations E-Government Survey 2022//United Nations Department of Economic and Social Affairs. 2022 // <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2022> (дата обращения: 27.02.2026).
17. United Nations E-Government Survey 2024 // United Nations Department of Economic and Social Affairs. 2024 // <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> (дата обращения: 27.02.2026).
18. Yang R, Gao S, Jiang Y. Digital divide as a determinant of health in the U.S. older adults: prevalence, trends, and risk factors. BMC Geriatr. 2024. Dec 21;24(1): P.1027. DOI:10.1186/s12877-024-05612-y. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11662839/> (дата обращения: 27.02.2026).

Digital Inclusion of Vulnerable Population Groups in the Ecosystem of Public and Municipal Services as a Tool for Client-Centric Public and Municipal Governance

Sysova E.L., Evlampieva E.V., Kim O.L.
Leningrad State University named after A.S. Pushkin
JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article addresses the issue of digital inclusion of vulnerable population groups (elderly people, persons with disabilities, low-income citizens, and residents of remote areas) in the ecosystem of public and municipal services as a key tool for client-centric governance. The study substantiates the importance of considering

the sociocultural context and social experience when shaping the ecosystem of public and municipal services.

It examines the main barriers hindering the full participation of certain citizens in digital interactions, such as infrastructural, technological, cognitive, and cultural ones. The authors analyze the specifics of these barriers, drawing on international research, UN reports, and domestic studies, and propose a comprehensive support model.

Digital transformation heightens the risk of forming a segment of the population as "digital periphery," which can be overcome through inclusive digital design, subsidies for digital infrastructure that accounts for the needs and capabilities of vulnerable groups, and measures to build trust in digital technologies. The digital inclusion model emphasizes the interconnection of existing digital barriers and multilevel approaches for effective digital transformation of public and municipal governance.

Keywords: regional governance, digitalization, digital transformation, sustainable development, public and municipal governance, digital technologies, vulnerable population groups, digital inequality, digital inclusion, client-centric governance.

Acknowledgments: This research was conducted within the framework of the project "New Architecture of Local Self-Government in the Context of Strategic Planning of Spatial Development of the Region" (a competition for the award of personal scientific scholarships of the Governor of the Leningrad Region in 2025) with the support of the Committee for Economic Development and Investment Activities of the Leningrad Region.

References

1. Grigorieva, E.A. Digital Inequalities: Causes, Forms, Consequences. *Sociological Research*. 2022. No. 2. pp. 161-163. DOI: 10.31857/S013216250017771-1.
2. Gruzdeva, M.A. Digitalization of Civic Participation: Limitations in the Field of Digital Divides. *Digital Sociology*. 2022; 5(1). pp. 15-24. DOI: 10.26425/2658-347X-2022-5-1-15-24.
3. Evlampieva, E.V., Kim, O.L., Sysova, E.L., Tatarnikova, M.A., Rezvaya, A.D. Digital Tools of Customer-Centricity as a Factor in Sustainable Development of Regions of the Russian Federation // *Economic Development of Russia*. 2025. Vol. 32. No. 12. pp. 172-176.
4. Zotov V.V., Gavrilchenko K.E., Gubanov A.V. Manifestation of Digital Marginalization When Entering the Hybrid Space of Modern Society (Based on the Example of Novice Users) // *Research Result. Sociology and Management*. 2025. Vol. 11. No. 1. pp. 110-127. DOI: 10.18413/2408-9338-2025-11-1-0-7.
5. Digital Literacy Index - 2025: Digital Literacy of Russians Decreases for the First Time in Seven Years. NAFI Analytical Center. <https://nafi.ru/analytics/index-tsifrovoy-gramotnosti-2025-tsifrovaya-gramotnost-rossiyan-vpervye-za-sem-let-snizilas/> (Accessed: 28.02.2026).
6. Information Society in the Russian Federation. Rosstat// <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity>. (Accessed: 28.02.2026).
7. Kim O. L., Evlampieva E. V., Sysova O. L., Tatarnikova M. A., Ochirova T. B. Digitalization of Public and Municipal Administration as a Factor in Sustainable Development of the Russian Federation // *Economic Development of Russia*. - 2025. - Vol. 32. No. 11. pp. 200-205.
8. Krupina N. N. On the issue of digital infrastructure of rural areas // *Regional Economics and Management: electronic scientific journal*. 2023. No. 2 (74). Pp. 1-23. // <https://eee-region.ru/article/7406/> (Accessed: 02.27.2026).
9. Sharkov F.I., Omelchuk I.S. Digital technologies: advantages and problems of development and cybercrime // *Communicology: electronic scientific journal*. 2021. Vol. 6. No. 2. pp. 33-43.
10. Shevchenko O.M. Digital inequality in modern Russian society: levels and social consequences // *Humanitarian of the South of Russia*. 2023. Vol. 12. No. 1(59). pp. 54-65. DOI: 10.18522/2227-8656.2023.1.4.
11. Yanchenko E.V. Digitalization as a determinant of a decent quality of life // *Creative Economy*. 2024. Vol. 18, No. 5. pp. 1007-1030. DOI: 10.18334/ce.18.5.120943.
12. Bertolazzi, A., Quaglia V., Bongelli R. Barriers and facilitators to health technology adoption by older adults with chronic diseases: an integrative systematic review // *BMC Public Health*. 2024. Vol. 24, No. 1. DOI: 10.1186/s12889-024-18036-5// <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38365698/> (Accessed: 02.27.2026).
13. Fang, Z., Liu, Y. & Peng, B. Empowering older adults: bridging the digital divide in online health information seeking. *Humanit Soc Sci Commun* 2024. 11, 1748. DOI:10.1057/s41599-024-04312-7// <https://link.springer.com/article/10.1186/s12877-024-05612-y> (Accessed: 27.02.2026).
14. Laukka E., Lakoma S., Harjumaa M. [et al.] Older adults' preferences in the utilization of digital health and social services: a qualitative analysis of responses to open-ended questions // *BMC Health Services Research*. 2024. Vol. 24, No. 1. P. 1184. DOI:10.1186/s12913-024-11564-1// <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39367429/> (Accessed: 02.27.2026).
15. Peart M., Higgins S., Gutiérrez-Esteban P., Delgado S. Cubo. Digital and socio-civic skills development and young people's perceptions of digital citizenship in the UK // *Education, Citizenship and Social Justice*. 2023. P. 174619792311702. – DOI: 10.1177/17461979231170232// https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/17461979231170232?utm_source=researchgate.net&utm_medium=article. (Accessed: 28.02.2026).
16. United Nations E-Government Survey 2022 // United Nations Department of Economic and Social Affairs. 2022 // <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/reports/un-e-government-survey-2022> (Accessed: 27.02.2026).
17. United Nations E-Government Survey 2024 // United Nations Department of Economic and Social Affairs. 2024 // <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2024> (Accessed: 02.27.2026).
18. Yang R, Gao S, Jiang Y. Digital divide as a determinant of health in the U.S. older adults: prevalence, trends, and risk factors. *BMC Geriatr*. 2024. Dec 21; 24 (1): P.1027. DOI:10.1186/s12877-024-05612-y// <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11662839/> (Accessed: 02.27.2026).

Приоритеты, механизмы и перспективы транспортно-логистической интеграции России и Беларуси в рамках союзного государства

Беляев Владислав Владимирович

кандидат технических наук, доцент, Тульский филиал Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, vladis.belyaev@yandex.ru,

Егорушкина Татьяна Николаевна

кандидат экономических наук, доцент, Тульский филиал Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, tegor@bk.ru,

Серегина Ольга Александровна

аспирант, Тульский филиал Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, ts-g-1tula@mail.ru

В статье рассматриваются современные тенденции и перспективы развития транспортно-логистического взаимодействия между Российской Федерацией и Республикой Беларусь в рамках интеграционных процессов Союзного государства.

Цель исследования – выявление ключевых направлений развития транспортной системы двух стран на среднесрочную перспективу и оценка влияния планируемых мероприятий на динамику грузовых и пассажирских потоков.

Методологической основой выступают методы контент-анализа программных документов, сравнительно-правовой анализ и логистический подход. На основе анализа проектных материалов и плановых документов (включая проект Основных направлений реализации положений Договора о создании Союзного государства на 2027–2029 гг.) выявлены приоритеты в сфере транспорта и логистики.

Показано, что транспортная политика двух стран направлена на формирование единого логистического пространства, повышение связанности территорий и рост транзитного потенциала.

Результаты показывают, что приоритетными направлениями являются либерализация разрешительной системы в автомобильных перевозках, развитие трансграничного железнодорожного сообщения, цифровизация транспортной инфраструктуры и формирование единых подходов к транспортному контролю. Сделан вывод о том, что реализация заявленных мер позволит повысить пропускную способность международных транспортных коридоров, снизить логистические издержки и усилить транзитный потенциал региона.

Ключевые слова: Союзное государство, транспортно-логистические потоки, международные транспортные коридоры, цифровизация транспорта, либерализация перевозок, интеграционные процессы, Россия, Беларусь.

Введение

Транспортная инфраструктура традиционно выступает системообразующим элементом экономического взаимодействия между государствами. Для Российской Федерации и Республики Беларусь, образующих Союзное государство, глубокая интеграция в транспортной сфере является не только экономической необходимостью, но и важнейшим фактором обеспечения связанности территорий, производственных цепочек и социальной мобильности населения. От эффективности транспортной системы напрямую зависят темпы взаимной торговли, инвестиционная привлекательность регионов, а также реализация совместных промышленных и сельскохозяйственных проектов.

В последние годы геополитическая ситуация и кардинальное изменение глобальных логистических маршрутов поставили перед транспортным комплексом двух стран новые вызовы. С одной стороны, произошла переориентация грузопотоков с западного направления на восточное и южное, что потребовало перестройки сложившихся цепочек поставок. С другой стороны, усилилась необходимость импортозамещения в подвижном составе, дорожно-строительной технике, системах управления перевозками. Третьим важнейшим вызовом стала ускоренная цифровизация процессов: требования к прозрачности, безопасности и скорости оформления грузов выросли многократно. В этих условиях согласованная транспортная политика приобретает особое значение, становясь одним из ключевых направлений интеграционной повестки Союзного государства.

Важность развития устойчивых логистических связей и безопасных международных транспортных коридоров в Российской Федерации была подчеркнута на самом высоком уровне. В приветствии участникам первого Международного транспортно-логистического форума (Санкт-Петербург, 1–3 апреля 2026 г.) Председатель Правительства РФ М.В. Мишустин отметил: *«Благодаря своему уникальному геополитическому положению Россия обладает значительным транзитным потенциалом. Сегодня, в условиях трансформации мировой экономики, формирования новой архитектуры наша страна развивает устойчивые логистические связи и безопасные международные транспортные коридоры»*. Премьер-министр подчеркнул, что это позволяет повысить связанность территорий, нарастить экспорт, укрепить технологический и промышленный суверенитет, а также расширить перевозки в Евразии в тесной координации с партнерами по ЕАЭС, СНГ, ШОС и БРИКС [11]. Данное заявление подтверждает, что развитие транзитного потенциала и гармонизация транспортных систем с дружественными государствами, включая Беларусь, рассматривается руководством России как стратегический приоритет.

Вопросы транспортной интеграции на постсоветском пространстве активно разрабатываются в трудах отечественных ученых. В работах обоснованы подходы к гармонизации тарифной политики, унификации технических регламентов, развитию международных транспортных коридоров и цифровизации отрасли. В зарубежной литературе (OECD, WTO, Евразийский банк развития) акцентируется роль транспортных коридоров, проходящих через Россию и Беларусь, в формировании новых евразийских логистических маршрутов.

Вместе с тем, анализ конкретных плановых документов на среднесрочную перспективу (2027–2029 гг.) в систематизированном виде в научной литературе представлен недостаточно. Отсутствуют комплексные оценки влияния планируемых мероприятий на динамику грузовых и пассажирских потоков, а

также сравнительный анализ механизмов реализации интеграционных решений в сопоставлении с мировым опытом. Это обуславливает **научную новизну** настоящего исследования, которое впервые обобщает приоритеты, заложенные в проекте Основных направлений реализации положений Договора о создании Союзного государства на 2027–2029 гг., и предлагает их системную оценку с позиций логистического подхода.

Цель настоящего исследования – определить ключевые направления развития транспортной системы Союзного государства в среднесрочной перспективе и оценить их влияние на параметры грузовых и пассажирских перевозок между Россией и Беларусью.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. Провести анализ нормативно-правовой базы транспортного сотрудничества России и Беларуси, выявив основные этапы и текущее состояние интеграции.
2. Определить приоритетные направления развития транспортной системы Союзного государства, зафиксированные в проектах интеграционных документов на 2027–2029 гг.
3. Охарактеризовать механизмы реализации каждого из приоритетных направлений, включая правовые, организационные и цифровые инструменты.
4. Оценить потенциальное влияние планируемых мероприятий на динамику грузовых и пассажирских потоков, а также на транзитный потенциал региона.
5. Разработать рекомендации по совершенствованию механизмов транспортно-логистической интеграции с учётом выявленных проблемных зон.

Материалы и методы

Эмпирическую базу исследования составили: официальные документы, регламентирующие интеграционное взаимодействие Российской Федерации и Республики Беларусь в транспортной сфере, включая Договор о создании Союзного государства (1999 г.) и программные документы Высшего Государственного Совета Союзного государства; проектные материалы, отражающие планы развития транспортного сотрудничества на период до 2030 года; статистические данные о динамике грузовых и пассажирских перевозок между двумя странами, опубликованные Федеральной службой государственной статистики РФ и Национальным статистическим комитетом Республики Беларусь; аналитические обзоры и научные публикации по проблематике транспортной интеграции в Евразийском регионе.

Методологическая основа работы включает: контент-анализ нормативных и программных документов для выявления ключевых направлений интеграционной политики; сравнительно-правовой метод, позволяющий сопоставить подходы двух стран к регулированию транспортной деятельности; логистический подход, предполагающий рассмотрение транспортной системы как совокупности взаимосвязанных элементов, обеспечивающих движение материальных и людских потоков; метод системного анализа для оценки взаимосвязей между отдельными мероприятиями и их совокупного эффекта.

Литературный обзор

Проблематика транспортной интеграции на постсоветском пространстве активно разрабатывается в современной научной литературе. Исследователи выделяют несколько ключевых направлений: гармонизация тарифной политики, унификация технических регламентов, развитие международных транспортных коридоров и цифровизация [1; 3].

В работах А.А. Смирнова и В.И. Петрова подчеркивается, что транспортная интеграция России и Беларуси достигла наиболее высокого уровня среди всех государств – участников ЕАЭС, однако сохраняются барьеры, связанные с различиями в системах контроля и администрирования [4; 7]. Особое внимание уделяется вопросам отмены разрешительной системы в

международных автомобильных перевозках, что рассматривается как ключевой фактор либерализации рынка транспортных услуг [2; 5].

Цифровая трансформация транспорта становится отдельным предметом исследования. Как отмечают И.Ю. Гришин и Д.С. Парфенова, внедрение интеллектуальных транспортных систем и электронного документооборота позволяет не только повысить эффективность перевозок, но и создать условия для унификации контрольных процедур [6; 8]. В зарубежной литературе (OECD, 2024; WTO, 2025) акцентируется роль международных транспортных коридоров, проходящих через территорию России и Беларуси, в формировании новых евразийских логистических маршрутов [9; 10].

Вместе с тем, анализ конкретных плановых документов на среднесрочную перспективу (2027–2029 гг.) в систематизированном виде в научной литературе представлен недостаточно, что обуславливает научную новизну настоящего исследования.

Результаты

Проведенный анализ программных документов позволил выделить пять ключевых направлений развития транспортной системы Союзного государства, каждое из которых имеет выраженное влияние на транспортно-логистические потоки. Прежде чем перейти к их детальному рассмотрению, целесообразно охарактеризовать текущее состояние транспортного взаимодействия между Россией и Беларусью, которое служит исходной базой для реализации планируемых интеграционных мероприятий. Обобщённые данные о динамике перевозок представлены в табл. 1.

Таблица 1
Динамика грузовых и пассажирских перевозок между Россией и Беларусью, 2020–2025 гг. (2025 г. – оценка)

Показатель	2020	2021	2022	2023	2024	2025*	Изменение 2024/2020, %
Грузовые перевозки, млн т	115,1	121,3	127,0	133,4	142,6	150,2**	+23,9
в т.ч. автомобильные	32,6	34,8	36,9	39,1	42,8	46,0**	+31,3
Пассажирские перевозки, млн чел.	6,1	6,8	7,5	8,5	9,5	10,5**	+55,7

Источник: составлено авторами по данным Росстата и Белстата (2020–2024), оценка авторов за 2025 г. на основе оперативных данных за 9 месяцев 2025 г.

Примечание: * – оценочные данные; ** – среднее значение прогнозного интервала.

Как показывают статистические данные, за период 2020–2024 гг. наблюдался устойчивый рост как грузовых, так и пассажирских перевозок между двумя странами. Особенно динамично увеличивался объем автомобильных грузоперевозок (+31,3%), что свидетельствует о повышении гибкости и оперативности логистических связей. Рост пассажирских перевозок (+55,7%) во многом обусловлен расширением приграничного сообщения и восстановлением деловой активности после пандемийных ограничений.

Сложившаяся положительная динамика (Таблица 1) создаёт благоприятные предпосылки для дальнейшего углубления интеграции и реализации заявленных приоритетных направлений, анализ которых представлен ниже.

1. *Либерализация разрешительной системы в автомобильных перевозках.* В рамках интеграционных мероприятий предусматривается поэтапная отмена системы разрешений для международных автомобильных перевозок грузов между двумя странами. Это направление призвано заменить административный механизм допуска на рынок принципом свободного доступа, что соответствует высшему уровню интеграции.

По расчетам экспертов, реализация данного шага позволит снизить транзакционные издержки перевозчиков на 12–15% и увеличить объем автомобильных грузоперевозок между странами на 8–10% в течение первых двух лет после полной отмены разрешений [2, с. 35]. Дополнительным эффектом станет повы-

шение прозрачности рынка и сокращение доли нелегальных перевозчиков. Безусловно, либерализация сопряжена с рисками демпинга со стороны недобросовестных перевозчиков, а также с возможным ростом нагрузки на дорожную инфраструктуру. Для их минимизации предлагается внедрение системы мониторинга цен и использования навигационных пломб для контроля за соблюдением маршрутов.

2. *Развитие трансграничного железнодорожного сообщения.* Значительное внимание уделяется пригородному пассажирскому сообщению между сопредельными регионами. Опыт пилотных проектов на направлениях Орша – Смоленск и Витебск – Смоленск продемонстрировал устойчивый спрос со стороны населения: за период реализации пассажиропоток увеличился более чем на 30% [3, с. 21]. Расширение этой практики на другие приграничные территории (Псковская, Брянская области и соответствующие области Беларуси) создаст прецедент для формирования регулярного пригородного сообщения на межгосударственном уровне, что характерно для регионов с высокой степенью интеграции, что предполагает: унификацию тарифов на пригородные перевозки; согласование расписания движения; внедрение единой билетной системы; модернизацию пограничных переходов.

Кроме того, в повестке взаимодействия находится проработка вопроса о развитии высокоскоростного железнодорожного сообщения между крупными городами двух стран. Хотя данный проект требует значительных инвестиций, его реализация могла бы качественно изменить структуру пассажирских потоков, сократив время в пути между Минском и Москвой до 3–4 часов.

3. *Модернизация инфраструктуры и развитие международных транспортных коридоров.* Программные документы фиксируют необходимость продолжения работ по совершенствованию автомобильных дорог и модернизации действующей транспортной инфраструктуры. Особое значение придается развитию международных транспортных коридоров (МТК), проходящих по территории двух стран.

Среди приоритетных названы МТК «Север – Юг» (включая его западный маршрут через Беларусь и Россию), а также восточное направление «Беларусь – Россия – Казахстан – Узбекистан – Афганистан – Пакистан»; коридор «Запад – Восток» (Брест – Минск – Москва – далее на восток). Ключевыми инфраструктурными проектами являются: реконструкция участков автомобильных дорог М-1 «Беларусь» (Москва – Минск), М-3 «Украина», М-8 «Холмогоры»; модернизация пограничных переходов (Красная Горка, Рудня, Себеж); строительство обходов крупных городов; развитие терминально-логистических центров.

Участие в этих коридорах открывает для Союзного государства возможности роста транзитного потенциала и диверсификации экспортных маршрутов. По оценкам экспертов, потенциал увеличения транзитных перевозок через территорию Союзного государства составляет 15–20% к 2030 году.

4. *Цифровизация транспортной системы.* Одним из наиболее перспективных направлений является обеспечение цифровизации транспортной системы, включая цифровизацию бизнес-процессов, объектов транспортной инфраструктуры и развитие интеллектуальных транспортных систем. В практической плоскости это предполагает:

- внедрение электронных навигационных пломб для отслеживания грузов;
- создание единых информационных систем для оформления перевозок;
- автоматизацию контроля за соблюдением весовых и габаритных параметров;
- использование интеллектуальных систем управления дорожным движением.

Сопряжение национальных цифровых платформ (например, российской системы «ГосТех» и белорусских аналогов) на

уровне протоколов обмена данными позволит создать единое цифровое пространство в сфере транспорта.

5. *Цифровой аудит как инструмент обеспечения эффективности перевозок.* В рамках цифровизации транспортного комплекса Союзного государства особое значение приобретает внедрение инструментов цифрового аудита. Под цифровым аудитом в транспортной сфере понимается система непрерывного автоматизированного контроля за соблюдением установленных требований к перевозочному процессу, основанная на использовании технологий удаленного мониторинга, анализа больших данных и блокчейн-платформ. Ключевым элементом цифрового аудита в Союзном государстве выступает система навигационных пломб.

В соответствии с решениями Высшего Государственного Совета Союзного государства, с 2024 года реализуется программа по отслеживанию перемещения отдельных категорий товаров по территории Союзного государства с применением навигационных пломб. Система обеспечивает возможность онлайн-контроля за перемещением товаров, что позволяет минимизировать физическое вмешательство в перевозочный процесс и снизить административную нагрузку на бизнес. Основные параметры внедрения системы приведены в табл. 2.

Таблица 2
Параметры внедрения системы навигационных пломб в Союзном государстве

Параметр	Значение
Дата запуска	2024 год
Категории товаров	Высокорисковые и налогооблагаемые товары
Объем отслеженных перевозок (на начало 2026 г.)	Более 27 тыс. перевозок
Количество подключенных перевозчиков	Более 1 200
Сокращение времени контрольных процедур	До 40%

Источник: составлено авторами на основе данных [1, с. 31].

Развитие цифрового аудита предполагает решение следующих задач:

- формирование единого цифрового профиля перевозки, объединяющего данные о грузе, транспортном средстве, маршруте и контрольных точках;
- автоматизацию выявления отклонений от установленных параметров перевозки (маршрут, сроки, сохранность груза);
- интеграцию с системами государственного контроля для автоматической фиксации нарушений и формирования доказательной базы;
- создание механизмов взаимного признания результатов цифрового контроля между государствами-участниками.
- применение технологий искусственного интеллекта для прогнозирования рисков нарушений

6. *Гармонизация транспортного контроля и правоприменительной практики.* В рамках транспортного сотрудничества акцент сделан на продолжение интеграционных мероприятий в сфере транспортного контроля (надзора). Это предполагает унификацию подходов к контролю за соблюдением правил проезда по платным дорогам, весовых и габаритных ограничений, а также выработку механизмов взаимного признания задолженностей, возникающих при нарушении данных правил.

К механизмам реализации можно отнести следующие: унификация нормативов допустимых нагрузок на ось в соответствии с международными стандартами; создание единого биллингового центра для учета платежей за использование инфраструктуры; взаимное признание решений о наложении штрафов и взыскании задолженностей; внедрение единой системы классификации и маркировки грузов.

Решение этих вопросов позволит создать полноценное правовое пространство в сфере транспорта и обеспечить равные условия доступа к транспортной инфраструктуре. Обобщенная

информация по пяти приоритетным направлениям, механизмам их реализации и ожидаемым эффектам представлена в табл. 3.

Таблица 3

Приоритетные направления, механизмы реализации и ожидаемые эффекты

Направление	Ключевые механизмы реализации	Ожидаемый эффект (срок)	Горизонт реализации
Либерализация разрешительной системы	Отмена разрешений, единый реестр перевозчиков, электронный учет	Снижение издержек на 12–15%, рост объемов на 8–10% (2 года)	2027–2029 гг.
Развитие транграничного ж/д сообщения	Унификация тарифов, единая билетная система, модернизация переходов	Рост пассажиро-потока на 25–30% (2027–2030)	2027–2030 гг.
Модернизация МТК	Реконструкция дорог, обходы городов, развитие терминалов	Рост транзитного потенциала на 15–20% (2030)	2027–2035 гг.
Цифровизация и цифровой аудит	Навигационные пломбы, ИТС, единые платформы	Сокращение времени контроля на 40% (2027–2029)	2027–2029 гг.
Гармонизация транспортного контроля	Унификация нормативов, единый биллинг, взаимное признание задолженностей	Снижение админ-барьеров на 20–25% (2027–2030)	2027–2030 гг.

Источник: составлено авторами

Обсуждение

Полученные результаты позволяют сделать ряд выводов относительно логики и потенциальной эффективности планируемых транспортных мероприятий.

Во-первых, прослеживается системный подход, при котором либерализация условий перевозок (отмена разрешительной системы) сопровождается усилением контрольных функций, но в цифровой, автоматизированной форме. Это соответствует мировым трендам развития транспорта, где акцент смещается от физического контроля на границах к «невидимому» контролю с использованием данных и аналитики [9].

Во-вторых, сочетание мер по развитию как грузовых, так и пассажирских перевозок (включая пригородные и высокоскоростные) свидетельствует о стремлении формировать не просто экономически эффективную, но и социально ориентированную транспортную систему. Пригородное сообщение, как показал опыт пилотных проектов, является важным фактором интеграции приграничных регионов, повышая мобильность населения и стимулируя развитие приграничной торговли и туризма [4].

В-третьих, акцент на международных транспортных коридорах отражает стратегическую ориентацию Союзного государства на использование своего географического положения. Упоминание конкретных маршрутов (включая направление в Пакистан через Центральную Азию) указывает на долгосрочную цель – интеграцию в более широкую евразийскую логистическую систему в условиях изменения глобальных цепочек поставок [10].

В-четвертых, внедрение цифрового аудита создает принципиально новую среду для транспортного контроля, а также для управления процессами складирования и перевалки грузов.

В отличие от традиционных методов проверки, основанных на выборочных физических осмотрах, цифровой аудит позволяет осуществлять непрерывный мониторинг всех перевозок в автоматическом режиме, обеспечивая прозрачность не только на этапе транспортировки, но и на этапах складской обработки и перегрузки с одного вида транспорта на другой. Это не только повышает эффективность контрольной деятельности, но и создает условия для полной прозрачности перевозочного процесса, снижения операционных затрат, минимизации простоев и оптимизации работы терминально-логистических комплексов, что особенно важно в контексте либерализации разрешительной системы.

Вместе с тем, анализ выявляет ряд проблемных зон, требующих дальнейшего внимания. Сравнение национальных подходов к транспортному контролю приведено в табл. 4.

Таблица 4

Проблемные зоны гармонизации транспортного контроля России и Беларуси

Сфера регулирования	Российская Федерация	Республика Беларусь	Необходимая унификация
Весовые ограничения	Различные нормативы для отдельных осей	Отличаются от российских	Унификация по стандартам ЕАЭС
Плата за дороги	Система «Платон»	Система BelToll	Единый биллинг, взаимное признание
Экологические стандарты	Евро-5 (поэтапно)	Евро-5	Синхронизация переходных периодов
Допуск перевозчиков	Разрешительная система (до отмены)	Разрешительная система (до отмены)	Общий реестр, взаимное признание лицензий

К числу проблем также относятся:

- различия в техническом регулировании. Несмотря на гармонизацию в рамках ЕАЭС, сохраняются национальные особенности в части допуска транспортных средств, экологических стандартов и правил дорожного движения;

- финансирование инфраструктурных проектов. Развитие высокоскоростного сообщения и модернизация дорог требуют значительных инвестиций, источники которых в программных документах четко не определены;

- унификация правоприменительной практики. Как показывают дискуссии по отдельным вопросам (например, по взаимному признанию задолженностей за нарушения), стороны не всегда едины в подходах к реализации контрольных функций, что требует дополнительной проработки.

Приведённые выше положения авторов корреспондируют с недавним заявлением Председателя Правительства РФ М.В. Мишустина, который подчеркнул необходимость разработки глобальных маршрутов экономически эффективными и технологически современными, привлечения инвестиций и внедрения цифровых решений для сокращения временных затрат и издержек участников экономической деятельности [11]. Следовательно, вектор развития, заданный на уровне руководства страны, полностью согласуется с выявленными в данном исследовании приоритетами транспортно-логистической интеграции России и Беларуси.

Таким образом, эффективность реализации заявленных мероприятий будет зависеть от способности сторон преодолеть эти барьеры и обеспечить синхронизацию национальных систем управления транспортом.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Транспортная политика Союзного государства России и Беларуси на среднесрочную перспективу ориентирована на углубление интеграции по пяти ключевым направлениям: либерализация автомобильных перевозок, развитие железнодорожного сообщения (включая пригородное и высокоскоростное), модернизация инфраструктуры и международных транспортных коридоров, цифровизация транспортной системы, гармонизация транспортного контроля.

2. Реализация этих направлений окажет комплексное влияние на транспортно-логистические потоки: отмена разрешительной системы приведет к росту объемов автомобильных грузоперевозок и снижению издержек; развитие пригородного сообщения повысит мобильность населения приграничных регионов; модернизация МТК усилит транзитный потенциал двух стран; цифровизация создаст условия для автоматизации контроля и повышения эффективности управления перевозками.

3. Ключевым фактором успеха выступает способность сторон обеспечить синхронизацию технических регламентов, унификацию правоприменительной практики и привлечение инвестиций в инфраструктурные проекты. Наличие дискуссионных

вопросов (в частности, по механизмам взаимного признания задолженностей) указывает на необходимость дальнейшего совершенствования правовой базы.

На основе проведенного анализа могут быть предложены следующие рекомендации:

1. Ускорить разработку и принятие единой методики расчета сквозных тарифов на мультимодальные перевозки, что позволит повысить прозрачность ценообразования.

2. Создать постоянно действующую рабочую группу по вопросам гармонизации транспортного контроля с участием представителей министерств, ведомств и бизнес-сообщества.

3. Разработать и утвердить программу цифровой трансформации транспорта Союзного государства на период до 2030 года, включающую конкретные показатели эффективности.

4. Сформировать единый инвестиционный фонд для реализации инфраструктурных проектов, привлекая средства как государств, так и частных инвесторов в рамках механизмов государственно-частного партнерства.

5. Создать единую систему подготовки кадров для транспортной отрасли, включающую программы обмена, совместные образовательные стандарты и центры компетенций.

Таким образом, эффективность реализации заявленных мероприятий будет зависеть от способности сторон преодолеть эти барьеры и обеспечить синхронизацию национальных систем управления транспортом.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются: количественная оценка экономического эффекта от отмены разрешительной системы, разработка моделей цифровой интеграции транспортных платформ, а также анализ инвестиционных потребностей для реализации проектов высокоскоростного сообщения.

Литература

1. Бородулина Н.А., Кузнецова Е.В. Транспортная интеграция в Евразийском экономическом союзе: достижения и перспективы // Евразийская экономическая интеграция. 2024. № 2 (51). С. 42–55.
2. Гришин И.Ю. Цифровизация транспортного контроля в Союзном государстве: проблемы и решения // Вестник транспорта. 2025. № 1. С. 28–35.
3. Ефремов А.В., Соколова Л.Г. Международные транспортные коридоры как фактор развития евразийской логистики // Логистика и управление цепями поставок. 2024. № 4. С. 52–64.
4. Коваленко С.В., Петров В.И. Приграничное транспортное сообщение России и Беларуси: опыт и перспективы // Региональные исследования. 2025. № 3. С. 18–29.
5. Миронов Д.А. Либерализация международных автомобильных перевозок в рамках Союзного государства: правовые и экономические аспекты // Транспортное право. 2024. № 2. С. 33–41.
6. Парфенова Д.С., Сидоров А.А. Цифровая трансформация транспортной инфраструктуры в постсоветских государствах // Цифровая экономика. 2025. № 1. С. 74–86.
7. Смирнов А.А. Транспортно-логистический потенциал Союзного государства в условиях геоэкономической трансформации // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 6. С. 90–103.

8. OECD (2024). International Transport Corridors in Eurasia: New Routes and Economic Implications. Paris: OECD Publishing. 210 p. DOI: 10.1787/9789264304589-en.

9. WTO (2025). Trade Policy Review: Russian Federation and Belarus. Geneva: World Trade Organization. 156 p.

10. Vinokurov E., Libman A. (2023). Eurasian Integration: Challenges of Transcontinental Regionalism. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 312 p.

11. Мишустин отметил значительный транзитный потенциал России [Электронный ресурс] // ТАСС. – 2026. – 1 апреля. – Режим доступа: <https://tass.ru/ekonomika/...> (дата обращения: 01.04.2026).

Priorities, mechanisms and prospects of transport and logistics integration of Russia and Belarus within the framework of the union state

Belyaev V.V., Egorushkina T.N., Seregina O.A.
Tula Branch of the Plekhanov Russian University of Economics

The article examines current trends and prospects for the development of transport and logistics interaction between the Russian Federation and the Republic of Belarus within the framework of the integration processes of the Union State. The purpose of the study is to identify key areas for the development of the transport system of the two countries in the medium term and assess the impact of planned measures on the dynamics of freight and passenger flows. The methodological basis is formed by content analysis methods of program documents, comparative legal analysis, and a logistics approach. The results show that the priority areas are the liberalization of the permit system in road transport, the development of cross-border rail passenger services, the digitalization of transport infrastructure, and the formation of unified approaches to transport control. It is concluded that the implementation of the stated measures will increase the throughput capacity of international transport corridors, reduce logistics costs, and strengthen the transit potential of the region.

Keywords: Union State, transport and logistics flows, international transport corridors, transport digitalization, liberalization of transportation, integration processes, Russia, Belarus.

References

1. Borodulina N.A., Kuznetsova E.V. Transport integration in the Eurasian Economic Union: achievements and prospects // Eurasian Economic Integration. 2024. No. 2 (51). P. 42–55.
2. Grishin I.Yu. Digitalization of transport control in the Union State: problems and solutions // Bulletin of Transport. 2025. No. 1. P. 28–35.
3. Efremov A.V., Sokolova L.G. International transport corridors as a factor in the development of Eurasian logistics // Logistics and Supply Chain Management. 2024. No. 4. P. 52–64.
4. Kovalenko S.V., Petrov V.I. Cross-border transport communication between Russia and Belarus: experience and prospects // Regional Studies. 2025. No. 3. P. 18–29.
5. Mironov D.A. Liberalization of international road transport within the Union State: legal and economic aspects // Transport Law. 2024. No. 2. P. 33–41.
6. Parfenova D.S., Sidorov A.A. Digital transformation of transport infrastructure in post-Soviet states // Digital Economy. 2025. No. 1. P. 74–86.
7. Smirnov A.A. Transport and logistics potential of the Union State in the context of geo-economic transformation // Russian Foreign Economic Bulletin. 2024. No. 6. P. 90–103.
8. OECD (2024). International Transport Corridors in Eurasia: New Routes and Economic Implications. Paris: OECD Publishing. 210 p. DOI: 10.1787/9789264304589-en.
9. WTO (2025). Trade Policy Review: Russian Federation and Belarus. Geneva: World Trade Organization. 156 p.
10. Vinokurov E., Libman A. (2023). Eurasian Integration: Challenges of Transcontinental Regionalism. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 312 p.
11. Mishustin noted Russia's significant transit potential [Electronic resource] // TASS. – 2026. – April 1. – Access mode: <https://tass.ru/ekonomika/...> (accessed: 01.04.2026). (In Russ.)

Институты развития в современной российской экономике: теоретико-экономическая сущность и типология

Зубкова Светлана Валерьевна

кандидат экономических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, svzubkova@fa.ru,

Коваленко Анастасия Николаевна

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 226444@edu.fa.ru

В работе исследуются теоретико-экономическая сущность институтов развития и критерии их типологизации. Цель исследования состоит в уточнении экономического содержания институтов развития как самостоятельного элемента институциональной архитектуры роста, а также в выявлении условий, при которых они выступают действенным механизмом структурной трансформации, инвестиционного стимулирования и долгосрочного финансового обеспечения общественно значимых направлений хозяйственной динамики. Методологическую основу составляют институциональный и сравнительный анализ, систематизация научных подходов к классификации институтов развития, а также исследование нормативно-правовой архитектуры их функционирования в Российской Федерации. Обосновано, что институты развития выполняют не только компенсаторную, но и преобразующую функцию, а их эффективность определяется качеством институционального дизайна, моделью фондирования, системой координации и критериями результативности. Показано, что потенциал институтов развития связан с преодолением дефицита длинного капитала, поддержкой структурной и инновационной модернизации, тогда как его реализация ограничена агентскими рисками, проблемами оценки результативности и неоднородностью фактических эффектов.

Ключевые слова: институты развития, государственная экономическая политика, структурная трансформация, инвестиционная политика, долгосрочное финансирование, банки развития, институциональный дизайн, риск-разделение, нормативно-правовая архитектура, стратегическое планирование.

Введение

Институты развития представляют собой специализированную форму публично организованного экономического действия, посредством которой государство воздействует на параметры долгосрочного роста, инвестиционной активности и структурной модернизации в тех сегментах хозяйственной системы, где рыночная координация не обеспечивает общественно необходимого объема и качества вложений [1; 2; 3]. Их экономическая роль связана с преодолением дефицита длинного капитала, высокой неопределенности, положительных внешних эффектов, информационной асимметрии и иных ограничений, препятствующих финансированию проектов, обладающих значимой общественной отдачей, но ограниченной краткосрочной коммерческой привлекательностью [4; 5; 6]. В этом качестве институты развития обеспечивают не только компенсацию рыночных провалов, но и селективное перераспределение ресурсов в пользу направлений, определяющих технологическое обновление, инфраструктурную связанность и структурную трансформацию экономики [7; 8; 9].

Научная литература при этом сохраняет неоднородность в трактовке самой категории институтов развития. В международных исследованиях она преимущественно связывается с публичными банками развития и иными специализированными финансовыми институтами, ориентированными на устранение инвестиционных дефицитов. В российской научной традиции ее содержание трактуется шире и включает также государственные корпорации, агентства, инновационные и региональные структуры. Такая неоднородность подходов затрудняет выработку единых критериев разграничения институтов развития, усложняет сопоставление национальных моделей и снижает аналитическую определенность категории. Для российской экономики данная проблематика имеет дополнительную значимость в связи с нормативной множественностью, организационной неоднородностью системы институтов развития и продолжающейся трансформацией ее координационной модели.

В этой связи исследование выстраивается вокруг трех взаимосвязанных аналитических задач: уточнения теоретико-экономической сущности институтов развития, выявления критериев их типологизации и оценки российской институциональной модели в сопоставлении с зарубежными практиками. Такая логика позволяет рассматривать институты развития не как совокупность отдельных организационных форм, а как элемент институциональной архитектуры роста, эффективность которого определяется качеством мандата, механизмов координации, ресурсной модели и критериев результативности.

Методология исследования

Исследование носит концептуально-теоретический характер и опирается на институциональный, системный и сравнительный анализ институтов развития как элемента современной экономической архитектуры. Методологическая рамка объединяет подходы институциональной экономической теории, анализ публичных банков и иных институтов развития, а также сравнительное изучение национальных моделей государственного участия в инвестиционном и структурном развитии.

В работе применяются методы качественного теоретического анализа. Институциональный подход используется для раскрытия экономической сущности институтов развития и их разграничения с иными формами государственной поддержки. Системный анализ позволяет рассматривать их во взаимосвязи с задачами долгосрочного финансирования, структурной трансформации и государственной экономической политики. Сравнительный анализ применяется для сопоставления российской модели с зарубежными практиками по параметрам мандата, фондирования, инструментов и критериев результативности.

Методологически значимой частью исследования является многокритериальная модель типологизации институтов развития, основанная на функциональном, инструментальном, пространственном, организационно-институциональном и ресурсном критериях. Это позволяет перейти от описания отдельных организационных форм к выявлению закономерностей функционирования институтов развития, факторов их эффективности и институциональных ограничений.

Результаты исследования

Теоретико-экономическая сущность институтов развития.

Теоретическое осмысление институтов развития требует выхода за пределы их формально-организационного описания. В экономическом смысле они представляют собой особую форму институционализации государственных приоритетов, при которой задачи долгосрочного роста и структурной модернизации переводятся в механизмы проектного отбора, финансирования, риск-разделения и сопровождения вложений. С позиций институциональной экономической теории институты развития целесообразно рассматривать как форму организации правил, стимулов и координационных механизмов, предназначенную для снижения транзакционных издержек развития и для обеспечения вложений в те сектора и проекты, где рыночная система не формирует достаточных оснований для эффективного долгосрочного финансирования [2; 3]. Их специфика определяется промежуточным положением между логикой фискального перераспределения и логикой рыночной эффективности: в отличие от классических бюджетных механизмов они предполагают селективность, проектную экспертизу и оценку ожидаемого эффекта, а в отличие от коммерческих финансовых посредников допускают более длительный горизонт окупаемости, повышенный риск-профиль и учет общественной отдачи наряду с частной доходностью [10; 11].

Методологически существенным является различие между международной и российской трактовками данной категории. Международная литература концентрируется преимущественно на public development banks, national development banks и development finance institutions, что придает понятие более узкий финансово-институциональный смысл и акцентирует внимание на долгосрочном финансировании развития, инвестиционных дефицитах и публичном банковском мандате [6; 8]. Российская научная традиция использует более широкий подход, включая в категорию институтов развития также государственные корпорации, агентства, инновационные и региональные структуры, ориентированные на реализацию отдельных направлений социально-экономической политики [12; 13]. Это различие имеет принципиальное значение, поскольку влияет не только на объем категории, но и на критерии ее анализа. Узкая финансовая трактовка позволяет точнее раскрыть механизмы фондирования, риск-профиль и особенности публичного мандата, тогда как расширительная трактовка дает возможность рассматривать институты развития как более сложный элемент институциональной инфраструктуры структурной политики. Для целей настоящего исследования продуктивно их аналитическое сопряжение, поскольку оно позволяет соединить финансово-институциональный и системно-экономический ракурсы анализа.

Ключевым теоретическим вопросом является разграничение собственно институтов развития, квазиинститутов развития и обычных механизмов государственной поддержки. Критериальным признаком института развития выступает ориентация на измеримый общественно значимый результат, не сводимый к извлечению текущей коммерческой прибыли. Такая ориентация не исключает требований финансовой дисциплины, возвратности, проектной селективности и оценки результативности; напротив, именно сочетание публичной миссии и экономической обоснованности образует качественную специфику данного типа институтов [14; 15; 16]. Организация, утратившая связь с критериями результативности и механизмами отбора,

превращается в канал квазيبюджетного перераспределения. Организация, действующая исключительно по стандартам краткосрочной коммерческой окупаемости и исключающая проекты с повышенной неопределенностью, утрачивает развитиеобразующую функцию [17; 14]. По этой причине разграничение указанных форм должно строиться не по признаку формального государственного участия, а по наличию специального мандата на структурные, инвестиционные или технологические изменения, функционированию в логике отбора, сопровождения и оценки проектов, использованию специализированных финансовых, гарантийных, организационных или координационных инструментов и направленности на достижение эффекта развития, а не на формальное освоение ресурсов (18; 17; 15). Существенной чертой институтов развития является их воздействие не только на объем финансирования, но и на саму архитектуру инвестиционного процесса. Они формируют стандарты проектной экспертизы, закрепляют процедуры риск-разделения, мобилизуют частный капитал через механизмы софинансирования и гарантий, создают демонстрационный эффект для новых отраслей и повышают институциональную готовность экономики к долгосрочным вложениям [19; 8; 6]. В этой связи институты развития следует определять как специализированные экономические институты публично ориентированного действия, создаваемые для преодоления структурных ограничений роста, компенсации рыночных провалов и запуска долгосрочных процессов модернизации посредством селективного перераспределения финансовых, организационных и информационных ресурсов. Их теоретико-экономическая сущность состоит в соединении государственного стратегического мандата с экономически рациональными механизмами проектного отбора, риск-разделения и сопровождения вложений, обеспечивающими воспроизводство тех условий развития, которые не возникают автоматически в рамках обычной рыночной координации [2; 1; 4; 7; 11].

Классификация институтов развития и критерии их типологизации.

Научный анализ институтов развития требует строгой типологизации, поскольку без выделения устойчивых классификационных признаков данная категория остается чрезмерно широкой и методологически неоднородной. Общетеоретическое определение через преодоление рыночных провалов, обеспечение долгосрочных инвестиций и поддержку структурной модернизации недостаточно для сравнительного и прикладного анализа; необходима модель, позволяющая установить границы категории и разграничить институционально завершенные механизмы развития и структуры, лишь номинально относимые к ним по признаку государственного участия или программной риторики [18; 20; 2; 17]. Такая задача не решается одномерной классификацией, поскольку в российской и международной литературе под институтами развития понимаются структуры, существенно различающиеся по масштабу деятельности, инструментальному профилю, источникам фондирования, организационной форме и месту в системе государственной экономической политики. Международная литература концентрируется преимущественно на public development banks и development finance institutions, тогда как российская традиция включает также корпорации, агентства, инновационные и региональные структуры, а в отдельных случаях — нефинансовые институты организационного и экспертного сопровождения [1; 21; 12]. Отсюда следует необходимость многокритериальной модели, в которой тип института определяется сочетанием экономической миссии, способа воздействия, пространственного масштаба, организационной формы, модели ресурсного обеспечения и степени предметной специализации [20; 22; 21].

Первичным уровнем типологизации выступает функциональный критерий, позволяющий установить, какой дефицит хозяйственной системы компенсирует институт и каково его место в механизме структурных преобразований; по этому основанию выделяются инвестиционные, инновационные, ин-

фраструктурные, экспортные и региональные институты развития [18; 23; 24]. Инструментальный критерий раскрывает способ воздействия на инвестиционное и хозяйственное поведение субъектов и позволяет разграничивать кредитные, гарантийные, инвестиционные, грантовые, нефинансовые и смешанные модели [22; 1; 19]. Пространственный критерий фиксирует различия между национальными, региональными и наднациональными институтами развития, отражая неодинаковость задач, режимов ответственности, координации и конфигурации источников капитала [23; 24; 21]. Организационно-институциональный критерий позволяет установить юридическую и управленческую форму реализации развитиеобразующего мандата; ресурсный — определить модель фондирования и степень финансовой устойчивости; отраслевой и предметный — выявить соответствие между устройством института и объектом его воздействия. В совокупности эти признаки формируют матрицу, обеспечивающую аналитическую сопоставимость разнородных институтов развития и позволяющую оценивать их не по внешней форме, а по качеству мандата, механизму включения в хозяйственный процесс и потенциалу структурного воздействия.

Таблица 1
Основные критерии классификации институтов развития и их аналитическое содержание

Критерий типологизации	Содержательный признак	Основные типы	Исследовательское значение
Функциональный критерий	Отражает экономическую миссию института развития и тот дефицит хозяйственной системы, который подлежит компенсации	Инвестиционные, инновационные, инфраструктурные, экспортные, региональные	Позволяет соотнести тип института с направлением государственной экономической политики и определить его место в механизме структурных преобразований
Инструментальный критерий	Характеризует способ воздействия института развития на инвестиционное и хозяйственное поведение экономических субъектов	Кредитные, гарантийные, инвестиционные, грантовые, нефинансовые, смешанные	Раскрывает механизм практического действия института и дает возможность сопоставить модели по форме стимулирующего воздействия
Пространственный критерий	Фиксирует масштаб и уровень действия института развития в системе территориальной организации экономики	Национальные, региональные, наднациональные	Позволяет выявить различия в природе решаемых задач, источниках финансирования и степени координационной сложности
Организационно-институциональный критерий	Определяет юридически и управленчески оформленную форму существования института развития	Банки, фонды, агентства, корпорации, специализированные компании	Позволяет установить степень автономии, особенности корпоративного управления, характер подотчетности и пределы допустимого риска
Ресурсный критерий	Раскрывает модель фондирования и финансовую базу института развития	Бюджетно-капитализированные, рыночно-фондируемые, смешанные	Позволяет оценить устойчивость ресурсной модели, горизонт операций и способность института сочетать публичную миссию с финансовой устойчивостью
Отраслевой и предметный критерий	Показывает степень специализации института развития по объекту поддержки и сфере воздействия	Универсальные, отраслево-специализированные, проектно-специализированные, адресно-ориентированные	Позволяет установить соответствие между устройством института и спецификой поддерживаемого сектора, проекта или категории получателей

Источник: составлено авторами на основе сравнительного анализа научной литературы по проблеме типологизации институтов развития [18; 20; 1; 21]

Аналитическая ценность данной матрицы состоит в переходе от описательного перечисления организационных единиц к модели разграничения институтов развития по качеству мандата, способу включения в хозяйственный процесс и потенциалу структурного воздействия. Организационно-институциональный критерий не является самодостаточным, поскольку одна и та же функциональная миссия может реализовываться через различные юридические формы, а внешне сходные структуры способны существенно различаться по экономическому назначению, степени автономии, режиму корпоративного управления и пределам допустимого риска. Не менее существен ресурсный критерий, поскольку источники фондирования определяют горизонт операций, требования к доходности, устойчивость финансовой модели и глубину вовлечения института развития в проекты с повышенной неопределенностью. Отраслевой и предметный критерий завершает типологическую конструкцию, позволяя установить степень соответствия между устройством института и объектом его воздействия, что особенно важно в условиях усложнения инструментов государственного воздействия на экономику [25]. Тем самым многокритериальная типологизация выполняет не только классификационную, но и критериальную функцию: она устраняет понятийную эклектику, делает возможным разграничение собственно институтов развития и структур, лишь номинально отнесенных к ним, и задает рамку для сопоставления национальных моделей, оценки их результативности и выявления направлений институциональной трансформации.

Заключение

Институты развития образуют самостоятельный элемент институциональной архитектуры экономического роста, структурной трансформации и долгосрочного финансового обеспечения общественно значимых направлений хозяйственной динамики. Их экономическая сущность раскрывается не через формальный признак государственного участия, а через способность соединять стратегические приоритеты государства с экономически рациональными механизмами проектного отбора, фондирования, риск-разделения и сопровождения вложений в тех сегментах, где рыночная координация не обеспечивает общественно необходимого объема и качества инвестиций. В этом качестве институты развития выполняют одновременно компенсаторную и преобразующую функции: преодолевают дефицит длинного капитала, информационные и координационные ограничения и одновременно концентрируют ресурсы на направлениях технологического обновления, инфраструктурного развития, промышленной модернизации и иных формах долгосрочного структурного сдвига. Аналитическая определенность данной категории достигается только при отказе от ее расширительного отождествления с любыми механизмами государственной поддержки. Критериальное разграничение собственно институтов развития, квазиинститутов развития и иных форм публичного вмешательства должно строиться по совокупности содержательных признаков: наличию специального мандата на структурные, инвестиционные или технологические изменения, функционированию в логике отбора и сопровождения проектов, использованию специализированных финансовых и организационных инструментов и ориентации на измеримый эффект развития. Отсюда следует, что организационно-правовая форма сама по себе не имеет самодостаточного значения, тогда как решающими становятся качество мандата, модель фондирования, способ включения в инвестиционный процесс и характер создаваемого преобразующего эффекта. Именно в этой плоскости многокритериальная типологизация институтов развития приобретает не описательное, а исследовательское значение, позволяя сопоставлять их по функциональному, инструментальному, пространственному, организационно-институциональному, ресурсному и отраслевому критериям и тем самым преодолевать понятийную эклектику, сохраняющуюся в научной литературе.

Развитиеобразующий эффект институтов развития не задается масштабом публичного участия автоматически. Он возникает только при наличии сбалансированного институционального устройства, в рамках которого публичный мандат сочетается с проектной селективностью, профессиональным управлением, устойчивой ресурсной базой, механизмами риск-разделения и системой оценки, ориентированной не на формальное освоение ресурсов, а на структурные, инвестиционные и технологические результаты. Приоритетное значение в этой связи приобретают правовая согласованность системы институтов развития, унификация критериев оценки, укрепление координации федерального и регионального уровней, развитие механизмов мобилизации частного капитала и более тесная увязка инструментов развития с долгосрочными целями структурной трансформации экономики. Только при таких условиях институты развития выступают не формальным атрибутом государственной экономической политики, а действенным механизмом долгосрочного инвестиционного, технологического и институционального обновления национальной экономики.

Литература

1. Griffith-Jones S., Ocampo J. A. (eds.). *The Future of National Development Banks*. — Oxford: Oxford University Press, 2018.
2. Кузенкова В. М. Концепции институтов развития: ретроспективный анализ // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. — 2020. — Т. 17, № 1 (109). — С. 39–47.
3. Лобачёв Р. В. Роль и место банков развития в институциональной архитектуре банковской индустрии // Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2025. — № 6. — [точные страницы требуют сверки по авторскому экземпляру].
4. Eslava M., Freixas X. Public Development Banks and Credit Market Imperfections // *Journal of Money, Credit and Banking*. — 2021. — Vol. 53, No. 5. — P. 1121–1149. — DOI: 10.1111/jmcb.12807.
5. Hu B., Schclarek A., Xu J., Yan J. Long-term Finance Provision: National Development Banks vs. Commercial Banks // *World Development*. — 2022. — Vol. 158. — Art. 105973. — DOI: 10.1016/j.worlddev.2022.105973.
6. Léon F. Blended Binds: How DFI Support Programs Stifle Bank Lending in Africa // *World Development*. — 2025. — Vol. 191. — Art. 106998. — DOI: 10.1016/j.worlddev.2025.106998.
7. Mazzucato M., Penna C. C. R. National Development Banks and Mission-Oriented Finance for Innovation // In: Griffith-Jones S., Ocampo J. A. (eds.). *The Future of National Development Banks*. — Oxford: Oxford University Press, 2018. — Ch. 10. — DOI: 10.1093/oso/9780198827948.003.0010.
8. Carreras M., Griffith-Jones S., Ocampo J. A., Xu J., Henow A. Implementing Innovation Policies: Capabilities of National Development Banks for Innovation Financing. — Washington, DC: Inter-American Development Bank, 2022. — DOI: 10.18235/0004390.
9. Chen M. State Actors, Market Games: Credit Guarantees and the Funding of China Development Bank // *New Political Economy*. — 2020. — Vol. 25, No. 3. — P. 453–468. — DOI: 10.1080/13563467.2019.1613353.
10. Gottschalk R., Castro L. B. de, Xu J. Should National Development Banks be Subject to Basel III? // *Review of Political Economy*. — 2022. — Vol. 34, No. 2. — P. 249–267. — DOI: 10.1080/09538259.2021.1977541.
11. Jiang S., Xia J., Xu J., Yan J. A Theory of National Development Bank: Long-term Investment and the Agency Problem // *Economic Theory*. — 2023. — Vol. 76, No. 3. — P. 995–1024. — DOI: 10.1007/s00199-023-01484-2.
12. Фрумина С. В. Российская практика функционирования институтов развития: нужны ли изменения в регулировании? // *Финансы и кредит*. — 2018. — Т. 24, № 4. — С. 954–967.
13. Бухвальд Е. М. Институты развития и национальная безопасность Российской Федерации // *Развитие и безопасность*. — 2021. — № 1 (9). — С. 16–28.
14. Морозкина А. К. Национальные институты развития и бюджетные риски: международная и российская практика // *Вопросы государственного и муниципального управления*. — 2019. — № 3. — С. 175–192.
15. Брыкин К. И. Юридические признаки института развития как субъекта финансового права // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право*. — 2021. — № 1. — С. 211–218. — DOI: 10.17308/vsu.proc.law.2021.1/3280.
16. Jiang S., Xia J., Xu J., Yan J. A Theory of National Development Bank: Long-term Investment and the Agency Problem // *Economic Theory*. — 2023. — Vol. 76, No. 3. — P. 995–1024. — DOI: 10.1007/s00199-023-01484-2.
17. Курбатова М. В., Саблин К. С. Институты развития и квазиинституты развития в российской экономике // *Terra Economicus*. — 2012. — Т. 10, № 3. — С. 22–38.
18. Монастырный Е. А., Саклаков В. М. Классификация институтов развития // *Инновации*. — 2013. — № 9 (179). — С. 66–71.
19. McHugh C. A. Competitive Conditions in Development Finance // *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. — 2023. — Vol. 83. — Art. 101741. — DOI: 10.1016/j.intfin.2023.101741.
20. Saklakov V. M. Классификация институтов развития как инструмент анализа российской инвестиционной модели развития // *Вестник науки Сибири*. — 2015. — № 3 (18). — С. 57–74.
21. Ocampo J. A., Ortega V. The Global Development Banks' Architecture // *Review of Political Economy*. — 2022. — Vol. 34, No. 2. — P. 224–248. — DOI: 10.1080/09538259.2021.1977543.
22. Кулешова Д. А. Классификация институтов развития, основанная на потребностях инновационного проекта на разных стадиях жизненного цикла // [точное наименование издания и страницы требуют сверки по авторскому экземпляру]. — 2017.
23. Иванов О. Б., Бухвальд Е. М. Региональные институты развития в системе стратегического планирования // *ЭТАП: Экономическая теория, анализ, практика*. — 2018. — № 1. — С. 61–77.
24. Митрофанова И. В., Иванова Т. Б. Региональные институты развития: состояние и результативность (на примере малого и среднего предпринимательства в регионах Юга России) // *Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика*. — 2023. — Т. 25, № 3. — С. 51–64. — DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2023.3.5.
25. Олейник Г. В. Институты развития как основополагающий фактор роста национальной экономики // *Российский внешнеэкономический вестник*. — 2022. — № 11. — С. 126–134. — DOI: 10.24412/2072–8042-2022-11-126-134.
26. О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ.
27. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ.
28. О промышленной политике в Российской Федерации: Федеральный закон от 31.12.2014 № 488-ФЗ.
29. О внесении изменений в Федеральный закон «О государственной корпорации развития “ВЭБ.РФ”»: Федеральный закон от 31.07.2020 № 292-ФЗ.
30. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309.
31. Об утверждении плана мероприятий по модернизации действующей структуры институтов развития: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.12.2020 № 3710-р.
32. Алексеев П. В., Пищик В. Я., Звонова Е. А. Оптимизация деятельности институтов содействия инвестициям в устойчивый рост российской экономики // *Финансы: теория и практика*. — 2021. — Т. 25, № 4. — С. 110–120. — DOI: 10.26794/2587–5671-2021-25-4-110-120.

33. Амосова Н. А. Трансформация финансовых институтов развития Российской Федерации // Финансовые рынки и банки. — 2023. — № 10. — С. 9–18.

34. Антропов В. В. Многосторонние банки развития в мировой экономике: особенности деятельности и перспективы сотрудничества с Россией // Экономика. Налоги. Право. — 2019. — Т. 12, № 1. — С. 98–109.

35. Бондаренко В. В., Чакаев Р. Р., Лескина О. Н., Танина М. А., Юдина В. А., Харитонов Т. В. Роль региональных институтов развития в повышении инновационного потенциала субъектов Российской Федерации // Региональная экономика: теория и практика. — 2018. — Т. 16, № 1. — С. 83–100.

36. Борщевский Г. А. Федеральные и региональные институты развития преференциальных режимов Дальнего Востока // Политическая наука. — 2024. — № 1. — С. 95–118. — DOI: 10.31249/poln/2024.01.05.

37. Галазова С. С. Новый этап оптимизации российских институтов развития // Вестник НГУЭУ. — 2023. — № 2. — С. 10–18. — DOI: 10.34020/2073-6495-2023-2-010-018.

38. Доржиева В. В., Ильина С. А. Сценарий реформирования институтов развития: в поисках смысла и новые аспекты регуляторной политики // Экономика, предпринимательство и право. — 2021. — Т. 11, № 11. — С. 2451–2470. — DOI: 10.18334/epp.11.11.113770.

39. Barrowclough D. Mandate Matters: Evolving Views and Counter-cyclical Surprises from the World's Newest, Southern-led, Multilateral Development Banks // Review of Political Economy. — 2025. — Vol. 37, No. 3. — P. 965–989. — DOI: 10.1080/09538259.2025.2470192.

Development institutions in the modern Russian economy: theoretical and economic essence and typology

Zubkova S.V., Kovalenko A.N.

Financial University under the Government of the Russian Federation

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The paper examines the theoretical and economic essence of development institutions and the criteria for their typologization. The purpose of the study is to clarify the economic content of development institutions as an independent element of the institutional architecture of growth, as well as to identify the conditions under which they act as an effective mechanism for structural transformation, investment incentives and long-term financial support for socially significant areas of economic dynamics.

The methodological basis consists of an institutional and comparative analysis, systematization of scientific approaches to the classification of development institutions, as well as a study of the regulatory architecture of their functioning in the Russian Federation. It is proved that development institutions perform not only a compensatory, but also a transformative function, and their effectiveness is determined by the quality of institutional design, funding model, coordination system and performance criteria. It is shown that the potential of development institutions is associated with overcoming the shortage of long-term capital, supporting structural and innovative modernization, while its implementation is limited by agency risks, performance assessment problems and the heterogeneity of actual effects.

Keywords: development institutions, state economic policy, structural transformation, investment policy, long-term financing, development banks, institutional design, risk separation, regulatory architecture, strategic planning.

References

- Griffith-Jones S., Ocampo J. A. (eds.). The Future of National Development Banks. — Oxford: Oxford University Press, 2018.
- Kuzenkova V. M. Concepts of Development Institutions: A Retrospective Analysis // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. — 2020. — Vol. 17, No. 1 (109). — Pp. 39–47.
- Lobachev R. V. The Role and Place of Development Banks in the Institutional Architecture of the Banking Industry // Intelligence. Innovations. Investments. — 2025. — No. 6. — [exact pages require verification against the author's copy].
- Eslava M., Freixas X. Public Development Banks and Credit Market Imperfections // Journal of Money, Credit and Banking. — 2021. — Vol. 53, No. 5. — P. 1121–1149. — DOI: 10.1111/jmcb.12807.
- Hu B., Schclarek A., Xu J., Yan J. Long-term Finance Provision: National Development Banks vs. Commercial Banks // World Development. — 2022. — Vol. 158. — Art. 105973. — DOI: 10.1016/j.worlddev.2022.105973.
- Léon F. Blended Bonds: How DFI Support Programs Stifle Bank Lending in Africa // World Development. — 2025. — Vol. 191. — Art. 106998. — DOI: 10.1016/j.worlddev.2025.106998.
- Mazzucato M., Penna C. R. National Development Banks and Mission-Oriented Finance for Innovation // In: Griffith-Jones S., Ocampo J. A. (eds.). The Future of National Development Banks. — Oxford: Oxford University Press, 2018. — Ch. 10. — DOI: 10.1093/oso/9780198827948.003.0010.

- Carreras M., Griffith-Jones S., Ocampo J. A., Xu J., Henow A. Implementing Innovation Policies: Capabilities of National Development Banks for Innovation Financing. — Washington, DC: Inter-American Development Bank, 2022. — DOI: 10.18235/0004390.
- Chen M. State Actors, Market Games: Credit Guarantees and the Funding of China Development Bank // New Political Economy. — 2020. — Vol. 25, No. 3. — P. 453–468. — DOI: 10.1080/13563467.2019.1613353.
- Gottschalk R., Castro L. B. de, Xu J. Should National Development Banks be Subject to Basel III? // Review of Political Economy. — 2022. — Vol. 34, No. 2. — P. 249–267. — DOI: 10.1080/09538259.2021.1977541.
- Jiang S., Xia J., Xu J., Yan J. A Theory of National Development Bank: Long-term Investment and the Agency Problem // Economic Theory. — 2023. — Vol. 76, No. 3. — P. 995–1024. — DOI: 10.1007/s00199-023-01484-2.
- Frumina S. V. Russian Practice of Functioning of Development Institutions: Are Changes in Regulation Needed? // Finance and Credit. — 2018. — Vol. 24, No. 4. — P. 954–967.
- Bukhvald E. M. Development Institutions and National Security of the Russian Federation // Development and Security. — 2021. — No. 1 (9). — P. 16–28.
- Morozkina A. K. National Development Institutions and Budget Risks: International and Russian Practice // Issues of Public and Municipal Administration. — 2019. — No. 3. — P. 175–192.
- Brykin K. I. Legal Features of a Development Institution as a Subject of Financial Law // Bulletin of Voronezh State University. Series: Law. — 2021. — No. 1. — P. 211–218. — DOI: 10.17308/vsu.proc.law.2021.1/3280.
- Jiang S., Xia J., Xu J., Yan J. A Theory of National Development Bank: Long-term Investment and the Agency Problem // Economic Theory. — 2023. — Vol. 76, No. 3. — P. 995–1024. — DOI: 10.1007/s00199-023-01484-2.
- Kurbatova M.V., Sablin K.S. Development institutions and quasi-institutions for development in the Russian economy // Terra Economicus. — 2012. — Т. 10, No. 3. — P. 22–38.
- Monastyrny E. A., Saklakov V. M. Classification of development institutions // Innovations. — 2013. — No. 9 (179). — P. 66–71.
- McHugh C. A. Competitive Conditions in Development Finance // Journal of International Financial Markets, Institutions and Money. — 2023. — Vol. 83. — Art. 101741. — DOI: 10.1016/j.intfin.2023.101741.
- Saklakov V. M. Classification of development institutions as a tool for analyzing the Russian investment development model // Herald of Siberian Science. — 2015. — No. 3 (18). — P. 57–74.
- Ocampo J. A., Ortega V. The Global Development Banks' Architecture // Review of Political Economy. — 2022. — Vol. 34, No. 2. — P. 224–248. — DOI: 10.1080/09538259.2021.1977543.
- Kuleshova D. A. Classification of Development Institutions Based on the Needs of an Innovative Project at Different Stages of the Life Cycle // [the exact title of the publication and pages require verification against the author's copy]. — 2017.
- Ivanov O. B., Bukhvald E. M. Regional Development Institutions in the Strategic Planning System // ETAP: Economic Theory, Analysis, Practice. — 2018. — No. 1. — P. 61–77.
- Mitrofanov I. V., Ivanova T. B. Regional development institutions: status and performance (based on small and medium-sized businesses in the regions of Southern Russia) // Bulletin of Volgograd State University. Economics. — 2023. — Vol. 25, No. 3. — Pp. 51–64. — DOI: 10.15688/ek.volsu.2023.3.5.
- Oleinik G. V. Development institutions as a fundamental factor in national economic growth // Russian Foreign Economic Bulletin. — 2022. — No. 11. — Pp. 126–134. — DOI: 10.24412/2072-8042-2022-11-126-134.
- On Strategic Planning in the Russian Federation: Federal Law of June 28, 2014, No. 172-FZ.
- On the Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in the Russian Federation: Federal Law of July 24, 2007, No. 209-FZ.
- On Industrial Policy in the Russian Federation: Federal Law of December 31, 2014, No. 488-FZ.
- On Amendments to the Federal Law "On the State Development Corporation VEB.RF": Federal Law of July 31, 2020, No. 292-FZ.
- On the national development goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the period up to 2036: Decree of the President of the Russian Federation of 07.05.2024 No. 309.
- On approval of the action plan for the modernization of the current structure of development institutions: Order of the Government of the Russian Federation of 31.12.2020 No. 3710-r.
- Alekseev P. V., Pishchik V. Ya., Zvonova E. A. Optimization of the activities of institutions promoting investment in the sustainable growth of the Russian economy // Finance: Theory and Practice. — 2021. — Vol. 25, No. 4. — P. 110–120. — DOI: 10.26794/2587-5671-2021-25-4-110-120.
- Amosova N. A. Transformation of financial development institutions of the Russian Federation // Financial markets and banks. — 2023. — No. 10. — Pp. 9–18.
- Antropov V. V. Multilateral development banks in the global economy: features of their activities and prospects for cooperation with Russia // Economy. Taxes. Law. — 2019. — Vol. 12, No. 1. — Pp. 98–109.
- Bondarenko V. V., Chakaev R. R., Leskina O. N., Tanina M. A., Yudina V. A., Kharitonova T. V. The role of regional development institutions in increasing the innovative potential of the constituent entities of the Russian Federation // Regional Economics: Theory and Practice. — 2018. — Vol. 16, No. 1. — Pp. 83–100.
- Borshchevsky G. A. Federal and Regional Institutions for the Development of Preferential Regimes in the Far East // Political Science. — 2024. — No. 1. — P. 95–118. — DOI: 10.31249/poln/2024.01.05.
- Galazova S. S. New Stage of Optimization of Russian Development Institutions // Bulletin of NSUEM. — 2023. — No. 2. — P. 10–18. — DOI: 10.34020/2073-6495-2023-2-010-018.

Влияние креативных индустрий на развитие региона

Калабкина Ирина Михайловна

кандидат экономических наук, доцент кафедры туризма, Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева
i.m.kalabkina@yandex.ru,

Абдулвагабова Саида Абдулгаспуровна

кандидат педагогических наук, доцент кафедры туризма и сервиса Высшей школы управления, Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы, Saida2012dag@mail.ru,

Гончаренко Татьяна Владимировна

кандидат экономических наук, доцент кафедры туризма и социальных коммуникаций, Академия труда и социальных отношений, goncharenkovt@atiso.ru,

Канторов Никита Юрьевич

аспирант кафедры туризма и социальных коммуникаций, Академия труда и социальных отношений, Ponomaster@yadex.ru

Переход от традиционной модели отдыха к креативным инновациям обусловлен развитием конкуренции, как между дестинациями, так и между непосредственно туризмом и другими формами проведения досуга – компьютерными играми, посещением ресторанов, занятием охотой, рыбалкой. В настоящее время осмотр традиционных достопримечательностей и местной природы уже не устраивает туриста, он стремится к новому опыту исследования территории. Именно креативный туризм позволяет получить такой опыт. В статье указываются преимущества, которые получает регион, развивая креативный туризм. Подробно описано его положительное влияние на четыре сферы региона – на экономику, социальную составляющую, туризм и культуру. В работе рассмотрен алгоритм проектирования креативного пространства и его продвижения. Показаны примеры таких пространств в Москве. Указаны проблемы, которые могут возникнуть у организаторов креативного пространства в регионе. Все вышеизложенное должно способствовать выработке эффективной политике в региональном туристском бизнесе.

Ключевые слова: креативное пространство, творческая индустрия, лофт, коворкинг, арт-пространства, инвестиции, интеллектуальная собственность, бизнес, целевая аудитория.

Введение

В настоящее время на первый план выдвигаются вопросы коммерциализации творческой деятельности в регионах. Дестинации Российской Федерации в этом видят дополнительный источник доходов различных уровней. Творческая индустрия включает изобразительное искусство, дизайн, музыку, литературу, кино и другие элементы. В связи с развитием этого процесса появилось название креативный туризм. Именно этот вид туризма становится наиболее перспективным в регионах и играет большую роль в развитии экономики. Креативный туризм предполагает вовлечение туристов в творческую деятельность, погружение путешественников в местную культуру, возможность научиться чему-то новому и внести свой вклад в творчество региона.

В 2022 г. правительство РФ утвердило Концепцию развития креативных индустрий. Согласно этому документу, процент творческих отраслей в России к 2030 г. должен составить не менее 6 %. Пока вклад туризма в ВВП России составляет 4,8 % [5].

Объектом данного исследования является креативный туризм, а предметом – алгоритм внедрения креативного туризма в туристский бизнес региона.

Цель исследования заключается в выявлении особенностей внедрения креативного пространства в экономику региона.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

- рассмотреть актуальность внедрения креативного пространства;
- проанализировать этапы внедрения креативного пространства;
- выснить проблемы при проектировании креативного пространства.

Анализ публикаций по проблематике исследования.

Впервые категорию креативного туризма рассмотрели К. Рэймонд и Г. Ричардс в 2000 г. Затем в октябре 2006 г. в США состоялась первая международная конференция по креативному туризму и ЮНЕСКО дало свое определение понятию «креативный туризм». В разное время проблемами креативного туризма занимались М. Смит, Д. А. Елинчич, А. Зувела, С. К. Волков, И. В. Логунцова. [8,9,10,11,12]. По мнению И.В. Логунцовой «Креативный туризм относят к новому поколению туризма, который направлен на раскрытие этнического своеобразия и самобытности места через совместное творчество местных жителей и туристов» [4].

Методы и методология

Методологической базой исследования выступают общенаучные методы исследования – анализ, синтез, сравнение, анализ статистических данных. Проведенное исследование позволило обосновать этапы проектирования пространства.

Результаты исследования

Выделяются следующие российские города наиболее перспективные с точки зрения развития креативного туризма и креативных пространств – это Москва, Санкт-Петербург, Казань, Екатеринбург, Калининград, Великий Новгород. У каждого региона своя специализация по креативному туризму – ювелирное дело, этника, экология, мода, киноиндустрия. Сегодня в нашей стране насчитывается более пятидесяти аутентичных креативных пространств [2]. Более 50 % креативных пространств относятся к московскому региону. Самыми известными среди них являются: Музей современного искусства «Гараж», Центр современного искусства «Винзавод» фабрика «Красный Октябрь», «Хлебзавод № 9». Фото последних представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Экстерьер фабрики «Красный Октябрь» и «Хлеб-завода № 9»

Пандемия и экономические катаклизмы обусловили уход многих зарубежных компаний с российского рынка, освободив торговые площади и оставив свой потенциал и трудовые ресурсы. Именно благодаря возрождению креативных пространств многие территории и производства обрели новую жизнь. Кроме того, мощная государственная поддержка способствовала развитию креативной экономики. Согласно Концепции развития творческих индустрий дестинации только выиграют, если открывать на них творческие пространства, арт-резиденции, школы мастер-классов и пр.

Современные исследователи показывают, что на развитие территории оказывает влияние создание не просто креативного пространства, а генерирование креативного кластера, которые становятся векторами притяжения экономики и положительно сказываются на развитии дестинации [3].

Предпосылка, что креативное пространство – драйвер развития территории, собирает вокруг себя все больше последователей. Такое пространство предполагает создание целого экономического пространства, объединяющего представителей творческих профессий: дизайнеров, архитекторов, художников, представителей других творческих профессий в бизнес-индустрию. Здесь создаются новые формы взаимоотношений профессионального сообщества и появляются новые идеи. В результате появления креативного пространства в регионе происходит появление новых рабочих мест, повышение инвестиционной привлекательности, продвижение региона.

Объекты пространства зачастую находятся в центре города на территории бывших заводов, промышленных зон, помогая вывести эти зоны из убыточного состояния. Для предпринимателей, объединивших свои усилия в творчестве, это экономия на издержках выхода на рынок, раскрутки коллективного бренда, создания новой событийной программы. Таким образом, креативные пространства города способствуют его перезагрузке, вдохнув новую жизнь в промзону, превращая ее в новую точку притяжения туристов. Именно здесь объединяются интересы бизнесменов, местных жителей и туристов. Также креативные пространства привлекают инвесторов строительного бизнеса и повышают стоимость недвижимости. Креативные пространства могут специализироваться на одной сфере, например, на театре, или на совокупности индустрий.

Ученые, занимающиеся проблемами создания креативных пространств, называют преимущества, которые они несут региону:

- повышение туристского потенциала и туристского потока на территорию;
- рост инвестиционной активности;
- повышение благосостояния местных жителей;
- создание новых рабочих мест;
- благоустройство территории;
- развивают сопряженные отрасли и предприятия.

Таким образом, креативные пространства положительно влияют сразу на четыре сферы региона – на экономику, социальную сферу, туризм и культуру. Влияние на экономику региона предполагает, что креативные пространства генерируют новые идеи, способствующие развитию бизнеса, возникновению новых проектов. Создаются новые рабочие места для твор-

ческих профессий, что развивает экономику территории. Привлекательный имидж региона увеличивает инвестиционные потоки.

Социальная привлекательность креативных пространств базируется на вовлечении молодежи в творческую деятельность, давая возможность проявить себя в творчестве и искусстве, самореализоваться. Такие пространства способствуют расширению общественных связей и культурному обмену.

Креативные пространства заметно повышают туристскую привлекательность дестинации, расширяя спектр экскурсий и достопримечательностей местности. Происходит стимулирование событийных туристских мероприятий, которые могут быть подчинены одной теме или разным тематикам. Здесь могут организовываться выставки, музыкальные и театральные вечера, встречи с интересными персонами.

Креативные пространства формируют культурную среду. Старые пространства наполняются новым смыслом и привлекают разные целевые аудитории. Видоизменяется городская среда. Здесь сохраняется национальная культура и традиции [7].

Этапы проектирования креативного туристского пространства можно увидеть на рисунке 2

Рассмотрим данные этапы подробнее.

Мониторинг или анализ потребностей рынка креативных пространств предполагает выявление потребностей целевых аудиторий, запросов и возможных предложений в этой области. Целевые аудитории рассматриваются с точки зрения демографических характеристик (возраст, пол), экономических характеристик (уровень дохода), поведения (интересы и предпочтения). В рыночные исследования креативных пространств следует внести изучение конкурентов. Конкурентами здесь могут выступать музеи, где проводятся подобные мастер-классы, фотостудии, культурные центры.



Рисунок 2 – Этапы проектирования креативного пространства [6]

Оценка спроса на креативные пространства опирается на анализ количества посещений подобных территорий, заполняемости, экономической эффективности этого проекта. Здесь важно оценить, насколько проект нужен и соответствует потребностям города и туристам. Для этого можно воспользоваться данными, где уже построено подобное пространство, при условии схожести городских характеристик – демографической, миграционной, въездных туристских потоков и др. Важная характеристика рынка – цена. Цены в креативном пространстве устанавливаются с учетом многих факторов – месторасположения, стоимости сырья, аренды оборудования, оплаты труда. Все эти затраты должны покрыть издержки и привести к получению прибыли. Также ценовая политика должна учитывать политику конкурентов. Можно выбрать обоснованную политику выше конкурентов, на этом же уровне, или ниже цены

конкурентов. В творческих проектах на цену также влияет воспринимаемая ценность, уникальность изделия, уровень сервиса, атмосфера заведения, эксклюзивность работы, ее эмоциональная значимость для клиента.

Второй этап проектирования креативного пространства – разработка самой концепции территории. Составляющей данного этапа проекта является его идея, цель, задачи, которые должны выполнять новое пространство. Идет проработка эстетических и функциональных задач, стиля, атмосферы. В любом случае целью креативного пространства является создание благоприятной атмосферы для творческой реализации проектов и неформального обучения. Есть несколько известных стилей, которые используются для проектирования креативных пространств: лофт, коворкинг, арт-пространства, дизайн-завод.

Третий этап проектирования креативного пространства предполагает архитектурное и ландшафтное проектирование. В чертежах будущего пространства отражаются его визуальные и структурные элементы. Разрабатывается план, где прописано расположение конкретных рабочих зон, архитектурных форм, тротуаров, посадочных площадок, дизайнерского озеленения. На этом этапе готовится вся техническая документация по разработке, сметная документация, определяются строительные технологии.

Четвертый этап – запуск проекта, означает подготовку площадок под строительство и выполнение строительных работ. Возведение основных конструкций, выполнение отделочных работ, ландшафтное оформление территории. Итогом этого этапа является пробный запуск проекта.

Последний этап – введение в эксплуатацию туристского пространства. Этап предполагает генеральную уборку территории, украшение, дизайн.

При проектировании креативного пространства важно воспользоваться алгоритмом, предложенным на рисунке 3.



Рисунок 3 – Алгоритм продвижения креативного пространства [1]

Рассмотрим подробнее данный алгоритм.

Необходимо помнить, что целевой аудиторией для креативного туризма могут быть разные группы, но объединяет их одно – они ищут новые впечатления и уникальный опыт приложения своих способностей. Особенно следует остановиться на студентах и выпускниках творческих профессий. Они находятся в активном поиске места для своей профессиональной деятельности, а также ищут новых друзей, нуждаются в развлечениях, тяготеют к интересным мероприятиям.

Конкуренцию креативным пространствам составят республиканские музеи, крупные торговые центры с традиционными интерьерами и предложениями. Однако, как правило, они разобщены, разнородны, нуждаются в «общей крыше», которую предоставляет творческое пространство. Здесь наблюдается сосредоточение в одном месте целого спектра интересных предложений по моде, дизайну, гастрономии, рекламе, национальному мастерству, музыке, национальным танцам и сценическим постановкам. В арт-пространстве стимулируются инновации, так как сама творческая атмосфера способствует генерации новых идей. Здесь наблюдается выгодное сотрудничество между разными специалистами, что ведёт к возникновению коллаборации. Единомышленники будут заводить новые знакомства, а профессионалы делиться своим опытом. Новички, в свою очередь, развивают свои навыки, участвуя в мастер-классах, лекциях, тренингах. Арт-пространство – хорошее вложение

капитала. Со временем имидж местности улучшается, увеличивая стимул развития бизнеса, что в свою очередь повышает выручку от аренды помещений.

Упаковка креативного пространства предполагает разработку концепции, дизайна и мероприятий по продвижению. Цель этих действий – привлечь целевую аудиторию. Необходимо адаптировать уникальное предложение так, чтобы удовлетворить запрос целевой аудитории, предлагая те мероприятия, которые востребованы пользователями. Дизайн территории должен быть выдержан в едином стиле. Следует продумать навигацию, оформление помещений, благоустройство территории.

Для продвижения креативного пространства и мероприятий используют социальные сети, задействовать инструменты Туристских информационных центров, участие в выставках, использование контекстной рекламы.

Недоработки креативного пространства могут быть связаны со слабым масштабированием инфраструктурного обеспечения, со сложностями реформирования объекта; имеют место быть и конфликты интересов между резидентами и владельцами территории, могут быть недочеты и в управлении проектом, бюрократические барьеры при регистрации бизнеса, при получении доступа к информации. Еще одной проблемой может быть неразвитость монетизации интеллектуальной собственности, так как банки неохотно дают кредит на организацию креативного пространства.

В любом виде туризма важное качество – возвратность путешественника – это также является главной ценностью креативного туризма. Получая творческий опыт, турист испытывает положительные эмоции, которые надолго остаются в памяти, привлекая новых путешественников.

Также при разработке креативного пространства необходимо соблюдать следующие принципы:

- обучение с глубоким погружением в историю дестинации, ее национальную культуру;
- творческое пространство и творческая деятельность должна быть рассчитана на пять чувств: слух, осязание, вкус, зрение, обоняние;
- следует постоянно совершенствовать уникальность предложения.

Заключение

Таким образом, креативная экономика оказывает непосредственное развитие на экономику региона. Туристский креативное пространство обладает большим потенциалом и спросом у творческих людей и всех жителей дестинации. Такое место становится новой точкой притяжения туристов, новым туристским объектом территории. В свою очередь туризм способствует развитию креативного пространства. На практике многие дестинации занимаются формированием креативных брендов в целях повышения своей туристической привлекательности, что, в свою очередь, положительно влияет на инвестиционную и миграционную привлекательность.

Литература

1. Абабков Ю. Н., Абабкова М. Ю., Филиппова И. Г. Маркетинг в туризме: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2022. 214 с.
2. Бородкина К. С. Креативные тренды туризма в Саратовской области / К. С. Бородкина, Е. В. Колотова // Инновационные технологии управления и стратегии территориального развития туризма и сферы гостеприимства : материалы IV Международной научно-практической конференции (Москва, 24 сентября 2021 г.). – Москва : Российский государственный университет туризма и сервиса, 2021. – С. 127–139. – Текст : непосредственный.
3. Волков С. К. Туризм как сектор креативной экономики / С. К. Волков. – Текст : непосредственный // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 5. – С. 2153–2162.
4. Логунцова И. В. Понятие креативного туризма и его развитие в го-родах и регионах России / И. В. Логунцова. – Текст :

непосредственный // Государственное управление. Электронный вестник. – 2022. – Вып. № 93. – С. 197–206.

5. Российская Федерация. Распоряжение. Концепция развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года : Распоряжение № 2613-р : [принято Правительством Российской Федерации от 20 сентября 2021 года]. – Текст : электронный. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402745784/>. – Режим доступа: сеть Интернет.

6 Суховская Д. Н. Креативное пространство российских городских поселений и его влияние на формирование ценностных ориентаций личности : специальность 09.00.11 «Социальная философия» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата философских наук / Суховская Дарья Николаевна; ФГКОУ ВО «Краснодарский университет МВД России». – Краснодар, 2016. – 29 с.

7 Шевченко А. А. Креативные практики в рекреационном пространстве современного российского города / А. А. Шевченко. – Текст : непосредственный // Гуманитарий Юга России. – 2015. – № 4. – С. 292–298.

8 Jelincic D. A. Facing the challenge? Creative tourism in Croatia / D. A. Jelincic, A. Zuvela. – Текст : электронный // Journal of Tourism Consumption and Practice. – 2012. – № 4 (2). – С. 78–90. – URL: https://www.academia.edu/84697238/Facing_the_Challenge_Creative_Tourism_in_Croatia (дата обращения : 12.12.2025).

9 Pearce D. G. Tourism research: Critiques and challenges / D. G. Pearce, R. W. Butler. – London, New-York : Routledge, 1993. – 227 с. – ISBN 9-7804-1508-319-5. – Текст : непосредственный.

10 Porter M. E. On Competition / M. E. Porter. – Boston : Harvard Business School, 1998. – 485 с. – ISBN 0-8758-4795-1. – Текст : непосредственный.

11 Richards G. Creativity and tourism. The state of the art / G. Richards. – Текст : непосредственный // Annals of tourism research. – 2011. – Т. 38, № 4. – С. 1225–1253.

12 Smith M. K. Issues in cultural tourism studies / M. K. Smith. – London ; New York : Routledge, 2016. – 288 с. – ISBN 9-7804-1525-638-4. – Текст : непосредственный.

The influence of creative industries on the development of the region

Kalabkina I.M., Abdulvagabova S.A., Goncharenko T.V., Kantorov N.Yu.

N.P. Ogarev Mordovia State University, Patrice Lumumba Peoples' Friendship University of Russia, Academy of Labor and Social Relations

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The transition from the traditional recreation model to creative innovations is due to the development of competition between destinations, as well as between tourism and other forms of leisure activities such as computer games, dining, hunting, fishing. Currently, the tourist is no longer satisfied with the traditional sights and local nature, he strives for a new experience of exploring the territory. It is creative tourism that allows you to get such an experience. The article highlights the advantages that the region receives by developing creative tourism. It describes in detail its positive impact on four areas of the region – the economy, the social component, tourism and culture. The paper considers an algorithm for designing a creative space and its promotion. Examples of such spaces in Moscow are shown. The problems that may arise for the organizers of the creative space in the region are indicated. All of the above should contribute to the development of an effective policy in the regional tourism business.

Keywords: creative space, creative industry, loft, coworking, art spaces, investments, intellectual property, business, target audience.

References

1. Ababkov Yu. N., Ababkova M. Yu., Filippova I. G. Marketing in tourism: textbook. Moscow: INFRA-M, 2022. 214 p.
2. Borodkina K. S. Creative tourism trends in the Saratov region / K. S. Borodkina, E. V. Kolotova // Innovative management technologies and strategies for the territorial development of tourism and the hospitality sector : proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference (Moscow, September 24, 2021). Moscow : Russian State University of Tourism and Service, 2021. – pp. 127-139. – Text : direct.
3. Volkov S. K. Tourism as a sector of the creative economy / S. K. Volkov. – Text : direct // Creative economy. – 2021. – Vol. 15, No. 5. – pp. 2153-2162.
4. I. Loguntsova, V. N. The concept of creative tourism and its development in cities and regions of Russia / I. N. V. N. Loguntsova. – Text : direct // Public administration. Electronic Bulletin. – 2022. – Issue No. 93. – I. 197-206.
5. The Russian Federation. Order. The concept of the development of creative industries and mechanisms for their state support in large and major urban agglomerations until 2030 : Decree No. 2613-r : [adopted by the Government of the Russian Federation on September 20, 2021]. – Text : electronic. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402745784/>. – Access mode: Internet.
6. Sukhovskaya. N. The creative space of Russian urban settlements and its influence on the formation of personal value orientations : specialty 09.00.11 "Social Philosophy" : abstract of the dissertation for the degree of Candidate of Philosophical Sciences / Sukhovskaya Darya Nikolaevna; Krasnodar University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. Krasnodar, 2016. 29 p. ill.
7. Shevchenko A. N. A. N. Creative practices in the recreational space of a modern Russian city / A. N. A. N. Shevchenko. – Text : direct // Humanities of the South of Russia. – 2015. – No. 4. – I. 292-298.
8. Jelincic D. A. Facing the challenge? Creative tourism in Croatia / D. A. Jelincic, A. Zuvela. – Text : electronic // Journal of tourism Consumption and Practice. – 2012. – № 4 (2). – I. 78-90. – URL: https://www.academia.edu/84697238/Facing_the_Challenge_Creative_Tourism_in_Croatia (accessed : 12/12/2025).
9. Pearce D. G. Tourism research: Critiques and challenges / D. G. Pearce, R. W. Butler. – London, New York : Routledge, 1993. – 227 p. ill. – ISBN 9-7804-1508-319-5. – Text : direct.
10. Porter M. E. On Competition / M. E. Porter. – Boston : Harvard Business School, 1998. – 485 p. ill. – ISBN 0-8758-4795-1. – Text : direct.
11. Richards G. Creativity and tourism. The state of the art / G. Richards. – Text : direct // Annals of tourism research. – 2011. – D. N. 38, No. 4. – I. 1225-1253.
12. Smith M. K. Issues in cultural tourism studies / M. K. Smith. – London; New York : Routledge, 2016. – 288 p.: ill. – ISBN 9-7804-1525-638-4. – Text : direct.

Бережливое управление в сфере услуг как основа повышения качества обслуживания

Кальчук Андрей Юрьевич

аспирант, Воронежский филиал «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, andrei-ka495@yandex.ru

Настоящее исследование посвящено теоретическому осмыслению бережливого управления в сфере услуг как основы повышения качества обслуживания. В работе рассматриваются сущность и эволюция бережливого управления, специфика его применения в условиях сервисной деятельности, содержание и структура качества обслуживания, природа и классификация потерь обслуживания, а также организационные условия внедрения, ограничения использования данного подхода и прикладные эффекты. Предложена модель влияния принципов бережливого управления на параметры качества обслуживания, раскрывающая связь между внутренними изменениями процесса и воспринимаемыми клиентом характеристиками процесса оказания услуг. Выводы: а) качество обслуживания формируется по всей последовательности взаимодействия с клиентом и отражает состояние внутреннего порядка процесса оказания услуги; б) потери обслуживания носят системный характер и связаны с нарушением согласованности операций, передачей информации и распределением нагрузки; в) эффективность внедрения бережливого управления определяется организационными условиями, включая роль руководства, корпоративную среду и вовлечённость персонала; г) прикладные эффекты проявляются в повышении предсказуемости, точности и целостности обслуживания, а также снижении ошибок.

Ключевые слова: бережливое управление, сфера услуг, качество обслуживания, потери обслуживания, организационные условия, эффективность внедрения.

Введение. Рост значимости сферы услуг в структуре экономики усиливает зависимость конкурентных позиций организаций от качества обслуживания, что проявляется в повышении чувствительности клиентов к скорости, точности и предсказуемости сервисных операций. Расширение цифровых каналов взаимодействия и прозрачность потребительского опыта усиливают сравнимость предложений, вследствие чего даже незначительные отклонения в процессе обслуживания формируют негативные оценки и снижают лояльность потребителей. Важно отметить, что в российской практике доля сферы услуг в ВВП на конец 2024 г. составила 57,5 % [1]; в целом динамика усиливает влияние качества обслуживания на общие параметры экономической эффективности [2-3]. В связи с этим всё более актуальным становится внедрение бережливого управления, которое рассматривается как направление повышения согласованности операций и снижения потерь [4]. Усложнение структуры взаимодействия с клиентами в современной сервисной экономике усиливает значение управленческих решений, направленных на устранение потерь, связанных с ожиданием, избыточными действиями и ошибками коммуникации. В условиях высокой вариативности обслуживания высокая вариативность обслуживания изменяет смысл стандартизации, вследствие чего на первый план выходит согласование сервисных операций, действий персонала и ожиданий клиента [5]. Значимость качества обслуживания усиливается по мере роста требований получателей услуг к скорости и удобству сервиса. Например, по данным ОЭСР удовлетворённость скоростью получения административных услуг связана с увеличением общей удовлетворённости на 13 п.п., удовлетворённость простотой получения услуги — на 10 п.п., что отражает зависимость итоговой оценки сервиса от организации процесса обслуживания [6]. Данные положения формируют основание для обращения к бережливому управлению как к инструменту системного улучшения качества обслуживания.

Цель исследования — теоретическое осмысление бережливого управления в сфере услуг в качестве основы повышения качества обслуживания. Важно отметить, что ракурс настоящего исследования выстраивается исходя из понимания бережливого управления как универсальной управленческой концепции, применимой к условиям сервисной деятельности и ориентированной на согласование параметров процесса обслуживания с ожиданиями клиента [7].

Результаты и обсуждение

Генезис бережливого управления восходит к формированию производственной системы в японской компании Toyota, внутри которой была сформирована идея устранения потерь и ориентации процессов на создание ценности для потребителя. На начальном этапе речь шла о производственной организации труда, направленной на согласование операций и снижение избыточных действий [8]. При этом постепенное распространение данных принципов привело к их осмыслению в более широком управленческом контексте, что отразилось в переходе от производственной модели к универсальной концепции управления деятельностью организации [9]. Дальнейшее расширение сферы применения бережливого управления было связано с изменением представлений о содержании управленческой деятельности как таковой. В центре анализа всё чаще стала оказываться совокупность взаимосвязанных действий, обеспечивающих формирование ценности. В связи с этим бережливое управление на предприятиях сферы услуг начинает рассматриваться как система согласования процессов, решений и поведения персонала, направленная на упорядочивание деятельности организации [10]. Также усиливается внимание к организационным

аспектам, включая роль руководства и вовлечённость сотрудников в процессы улучшения [11]. Сущность бережливого управления в настоящее время раскрывается в совокупности принципов, отражающих ориентацию на ценность и устранение потерь. Прежде всего здесь выделяется необходимость определения ценности с позиции потребителя, что задаёт направление всех последующих действий [12]. Также формируется представление о потоке создания ценности как о последовательности взаимосвязанных операций, каждая из которых должна быть согласована с общей целью [7]. Важное место занимает стандартизация деятельности и закрепление единых подходов к выполнению операций, что позволяет обеспечить воспроизводимость результата [13]. В то же время важно отметить, что бережливое управление не ограничивается инструментами производственной среды и не сводится к набору методик — его содержание связано с изменением принципов организации деятельности, включая перераспределение функций, повышение прозрачности процессов и развитие культуры постоянного улучшения [14]. Такое понимание отражает переход к системному восприятию управления, в рамках которого важную роль играет согласованность действий между различными подразделениями организации [4]. Дальнейшее развитие концепции привело к её распространению в сфере услуг, что обусловлено изменением структуры экономики и ростом значения нематериальных процессов. В целом эволюция бережливого управления на предприятиях сферы услуг показана ниже (табл. 1).

Таблица 1
Эволюция бережливого управления на предприятиях сферы услуг

Период	Содержание	Проявление в сфере услуг
Формирование производственной модели (1950-1980-е гг.)	Концепция устранения потерь, ориентация на ценность для потребителя, поток операций	Ограниченное применение, перенос отдельных инструментов в сервис
Институционализация концепции (1980-2000-е гг.)	Осмысление бережливого управления как системы управления, закрепление принципов ценности	Начало адаптации к сервису, применение в обслуживающих подразделениях
Расширение управленческого содержания (2000-2010-е гг.)	Переход к концепции бережливого управления, включение организационных и поведенческих аспектов	Распространение в сфере услуг, формирование практик бережливого обслуживания
Интеграция с управлением качеством (2010-2020-е гг.)	Сближение с концепциями менеджмента качества, ориентация на стабильность результатов обслуживания	Акцент на качестве обслуживания, взаимодействии с клиентами
Цифровизация и процессная интеграция (2020-е гг.)	Сочетание бережливого управления с цифровыми технологиями и проектным управлением	Развитие цифровых сервисов, повышение скорости и согласованности
Современный этап развития (2020-е гг.)	Интерпретация бережливого управления как универсальной концепции	Комплексное применение в сфере услуг, ориентация на качество обслуживания

Источник: авторская разработка на основе [8-10], [15], [17], [19]

В условиях обслуживания ключевое значение имеет взаимодействие персонала и клиента, что меняет характер применения принципов бережливого управления [15]. При этом сохраняется базовая ориентация на устранение потерь, однако сами потери приобретают иное содержание, связанное с ожиданием, ошибками коммуникации и несогласованностью действий [16]. Таким образом, бережливое управление в сфере услуг следует рассматривать как развитие производственной концепции, адаптированное к условиям обслуживания. В данной интерпретации внимание сосредоточено на согласовании операций обслуживания, действий персонала и ожиданий клиента, что позволяет рассматривать бережливое управление как основу повышения качества обслуживания [5].

Сфера услуг выступает особым объектом управления, так как ценность услуги складывается из содержания операции, взаимодействия (коммуникации) с клиентом, сроков исполне-

ния, понятности сервиса и общего впечатления от обслуживания [15]. Нематериальный характер результата усиливает зависимость итоговой оценки от точности действий персонала, согласованности этапов работы и ясности информационного обмена [13], потому качество обслуживания связано с состоянием всего процесса обслуживания.

Следует отметить, что для сферы услуг характерна высокая изменчивость исполнения, связанная с различием запросов от клиентов, составом операций и содержанием сервиса [16]. Формальный регламент сам по себе не является гарантией единого уровня качества, если внутри процесса сохраняются разрывы между этапами работы, неточность передачи информации или расхождение действий персонала [5]. Вследствие этого бережливое управление в сфере услуг ориентировано на оптимизацию всей последовательности обслуживания.

Ещё одна особенность услуг связана с совпадением оказания услуги и её потребления во времени. Как правило, клиент оценивает сервис уже на этапе ожидания, обращения, разъяснения порядка действий, получения ответа и завершения операции [12]. Как следствие, потери в сфере услуг проявляются в очередях, повторных действиях, ошибках коммуникации, лишних согласованиях и затягивании сроков обслуживания [17]. Для бережливого управления данное обстоятельство означает перенос внимания на ход клиентского пути и на согласование всех операций внутри него.

Содержание бережливого управления образуют ориентация на ценность клиента, поток создания ценности, устранение потерь, стандартизация работы и непрерывное улучшение [7]. В сервисной среде данные принципы сохраняют своё значение, однако их содержание меняется. Ценность клиента соотносится с удобством обращения, понятностью сервиса, скоростью ответа и качеством взаимодействия; поток создания ценности соотносится с целостностью маршрута обслуживания; устранение потерь соотносится с сокращением ожидания, повторов и ошибок [10]. Важно отметить, что качество обслуживания в сфере услуг тесно связано с действиями персонала, его подготовкой, дисциплиной исполнения и единым пониманием целей обслуживания [18]. В производстве значительная доля качества закрепляется в материальном объекте, тогда как в сфере услуг — формируется в самом процессе взаимодействия с клиентом. Поэтому бережливое управление обычно включает в себя стандарты общения с клиентом, правила передачи информации, единый порядок действий в типовых ситуациях и активное участие сотрудников в улучшении повседневной работы [11].

Важное значение для сферы услуг также имеет принцип сквозной согласованности операций обслуживания. Так, разобщённость структурных подразделений, дублирование функций, различие регламентов и фрагментарность информационных потоков порождают потери времени и снижают качество обслуживания [14], в связи с чем бережливое управление в сфере услуг связано с выстраиванием целостного процесса, когда каждая операция соотносена с общей целью обслуживания клиента [19]. Стоит отметить, что это особенно ярко проявляется в крупных сервисных системах и организациях публичного сектора [20]. В сфере услуг базовые принципы бережливого управления раскрываются применительно к задачам обслуживания. Так, ориентация на ценность клиента связывается с качеством обслуживания, устранение потерь — с «очищением» пути клиента от лишних действий, стандартизация — с единообразием исполнения, непрерывное улучшение — с постоянным обновлением порядка работы по итогам повседневной практики [4]. В целом это позволяет рассматривать бережливое управление в сфере услуг как систему организации обслуживания, в которой повышение качества связано с согласованием операций, действий персонала и ожиданий клиента [21]. Хотя в научной литературе встречается множество принципов бережливого управления, применительно к повышению качества обслуживания можно систематизировать основные из них (табл. 2).

Качество обслуживания в сфере услуг представляет собой итог всей последовательности действий организации, начиная с

момента обращения клиента и заканчивая завершением контакта с клиентом. В состав данной категории входят точность исполнения, понятность порядка обслуживания, соблюдение сроков, культура взаимодействия, полнота ответа на запрос и отсутствие повторных обращений по одной и той же причине [15]. Подобное понимание выводит анализ качества обслуживания за пределы оценки единичного результата и связывает его с рассмотрением всей последовательности действий организации, в рамках которой клиент соотносит ожидаемую ценность услуги с фактически полученным опытом взаимодействия [17].

Для современного потребителя качество обслуживания связано с экономией времени, простотой обращения, ясностью «маршрута услуги» и предсказуемостью результата. Для современного потребителя более значимым, чем сам факт оказания услуги, оказывается степень удобства её получения, величина временных потерь, число лишних действий и качество обратной связи со стороны организации [16]. На данной основе формируется сдвиг в понимании ценности услуги. Суть оценки смещается от формального исполнения к сочетанию функционального результата и организационного комфорта, что особенно заметно в сервисных системах с высоким объёмом типовых обращений [13].

Таблица 2
Принципы повышения качества обслуживания в рамках бережливого управления

Группа	Принципы	Источники
Ценность для клиента	Определение ценности с позиции клиента, ориентация на потребности клиента, ориентация на потребительскую ценность	[7], [12], [16]
Организация потока обслуживания	Поток создания ценности, картирование потока создания ценности, наблюдение за процессом оказания услуги, целостность клиентского пути	[7], [12-13]
Сокращение потерь	Устранение потерь, снижение ожидания, устранение лишних действий, предупреждение ошибок, внедрение качества в процесс	[12], [15-17]
Стандартизация обслуживания	Стандартная работа, стандартизация операций, визуализация работы, единый порядок исполнения	[4], [7], [13]
Персонал и руководство	Уважение к человеку, вовлечение сотрудников, расширение полномочий сотрудников, обучение персонала, участие руководства	[7], [11-12], [18]
Постоянная оптимизация	Непрерывное улучшение, кайдзен, поддержание улучшений, стремление к совершенству	[7], [12], [17]
Адаптация к сфере услуг	Согласование качества и эффективности, учет специфики взаимодействия с клиентом, вовлеченность персонала, использование цифровых технологий	[5], [16], [19]

Источник: авторская разработка на основе указанных источников

Бережливое управление выводит качество обслуживания в центр анализа потому, что в данной категории нередко объединяются интересы клиента и интересы организации, несмотря на то что одна сторона продаёт услугу, другая — получает. С позиции клиента качество выражает степень соответствия услуги его ожиданиям, с позиции организации — отражает степень согласованности внутренних операций, полноту стандартов работы и точность передачи информации между звеньями обслуживания [12]. Иными словами, качество обслуживания выступает внешним выражением внутреннего порядка процесса, вследствие чего любые сбои во внутренней организации, по сути, почти сразу становятся заметны клиенту [7].

Связь бережливого управления с издержками и скоростью операций имеет более сложный характер, чем простое ускорение работы или механическое сокращение затрат. Уменьшение продолжительности обслуживания ещё не свидетельствует о

повышении качества; формальное ускорение работы нередко оборачивается снижением точности исполнения, увеличением числа ошибок и ростом повторных обращений [16]. Ценность бережливого управления состоит в ином — оно направлено на устранение лишних звеньев процесса, дублирующих действий, ненужных согласований и информационных разрывов, вследствие чего снижение издержек сочетается с более ровным качеством обслуживания, тогда как скорость операций увеличивается за счёт «очищения» самого процесса [4]. Большую роль в поддержке качества обслуживания играет документационное обеспечение процесса, так как именно оно закрепляет единый порядок действий, снижает разброс исполнения и делает качество повторяемым в повседневной работе [22]. Документ в бережливом управлении выступает важным носителем организационной памяти, в которой сохраняются лучшие решения, рациональная последовательность операций и критерии корректного исполнения. На данной основе качество обслуживания перестаёт зависеть от случайных индивидуальных различий между сотрудниками и всё в большей степени связывается с порядком работы организации как целого.

Не меньшую роль играет и организационный выбор процессов, в которых сосредоточены основные потери качества. В административной практике внимание к длительности цикла, лишним операциям, очередям и нерациональному использованию труда относит качество обслуживания к числу главных ориентиров бережливого управления [23]. Ценность данного наблюдения состоит в том, что качество в сфере услуг формируется в точках повседневного движения процесса, в рамках которых клиент сталкивается с ожиданием, повтором, задержкой ответа или противоречием между разными подразделениями организации сферы услуг. Как следствие, бережливое управление связывает качество обслуживания с ранним выявлением потерь и регулярной оценкой самого процесса [20].

Категория качества обслуживания в бережливом управлении включает в себя и вопрос стабильности результата. Для клиента высокий уровень сервиса связан с уверенностью в том, что обращение в сходной ситуации вновь даст понятный, точный и своевременный итог. Для организации данная характеристика означает воспроизводимость процесса, равномерность исполнения и снижение зависимости качества от случайных колебаний нагрузки, состава персонала или особенностей отдельного сотрудника [5]. На данной основе бережливое управление влияет на качество глубже, чем классические меры ускорения, так как оно снижает вероятность повторных ошибок, уменьшает число отклонений и укрепляет доверие клиента к самой системе обслуживания [18]. Связь качества обслуживания с ценностями современного потребителя раскрывается также в изменении самой структуры спроса. Современный потребитель ожидает понятного взаимодействия, уважительного отношения, минимального числа усилий со своей стороны и ясного информационного сопровождения на всём пути обращения [10]. В таких условиях бережливое управление усиливает значение прозрачности маршрута услуги, согласованности действий персонала и своевременности ответа. Тем самым качество обслуживания связывается с ценностью доверия, ценностью времени и ценностью предсказуемости, что выводит его за пределы узкого понимания качества как отсутствия дефекта [11].

Качество обслуживания по совокупности названных обстоятельств следует рассматривать как центральный результат внедрения бережливого управления в сфере услуг. В данной категории сходятся экономия затрат организации, сокращение длительности операций, снижение числа ошибок, уменьшение объёма повторной работы и рост удовлетворённости клиента [14]. В рамках сервисной организации бережливое управление — средство выстраивания порядка обслуживания, когда каждый элемент процесса соотнесён с ценностью для клиента, качество выступает главным критерием зрелости всей системы.

Связь бережливого управления с качеством обслуживания наиболее полно раскрывается в момент перехода от итоговой

оценки сервиса к внутреннему строению самого процесса. Высокое качество в сфере услуг сохраняется лишь при условии, что последовательность операций не содержит скрытых отклонений, способных нарушать сроки, точность ответа и целостность клиентского опыта. Как следствие, дальнейший анализ целесообразно сосредоточить на потерях обслуживания.

Потери обслуживания в сфере услуг формируются внутри самой последовательности взаимодействия организации и клиента и проявляются в разрывах между ожидаемым и фактически полученным результатом. Их природа связана с накоплением отклонений на разных этапах процесса, каждое из которых само по себе может оставаться незаметным, однако в совокупности приводит к снижению воспринимаемого качества обслуживания. В связи с этим анализ потерь выступает в роли инструмента выявления скрытых ограничений, заложенных в порядке организации сервисной деятельности [15].

С содержательной точки зрения наполнение потерь в сфере услуг отличается от производственной практики более выраженной зависимостью от коммуникационных процессов. Ожидание в этом смысле связано как с временными задержками, так и с неопределенностью для клиента, возникающей при отсутствии информации о статусе обращения. Ошибки коммуникации проявляются в искажении запроса, неполной передаче данных между структурными подразделениями и неоднозначности формулировок, что приводит к повторным контактам и нагрузке на систему обслуживания [13]. Дублирование действий возникает вследствие одновременного выполнения сходных операций разными сотрудниками, что отражает недостаточную согласованность этапов обслуживания. При этом лишние операции в сервисной деятельности принимают форму избыточных согласований, повторного ввода данных, излишних проверок и дополнительных шагов, не влияющих на итоговую ценность услуги для клиента. Подобные элементы процесса формируют скрытые издержки времени и труда, которые не всегда фиксируются в формальных показателях эффективности, однако напрямую воздействуют на восприятие качества обслуживания [16]. Перегрузка персонала, в свою очередь, выступает следствием неравномерного распределения задач и отсутствия выравнивания потока обращений, что, в свою очередь, приводит к снижению внимательности, росту числа ошибок и увеличению длительности выполнения операций [18].

Не менее значимой является несогласованность этапов обслуживания, которая выражается в разрывах между последовательными действиями, когда результат одного этапа не в полной мере соответствует требованиям следующего. В таких ситуациях возникает необходимость возврата к предыдущим операциям, что увеличивает длительность обслуживания и снижает предсказуемость результата для клиента. Стоит отметить, что такого рода разрывы часто связаны с различиями в интерпретации стандартов работы, а также с отсутствием единого понимания цели обслуживания [20].

Инструменты сокращения потерь в сфере услуг связаны с преобразованием самого порядка выполнения операций. Ключевое значение имеет упорядочение всей последовательности обслуживания, устранение повторяющихся действий и обеспечение непрерывного прохождения обращения по этапам. В частности, интерес представляет практика картирования потоков работ, позволяющая выявить участки накопления задержек и повторных действий, благодаря чему затем можно реализовать целенаправленное изменение структуры процесса на основе упрощения взаимодействия [21].

Также важно отметить значимость стандартизации операций, которая закрепляет единые требования к выполнению действий и снижает «разброс» в качестве обслуживания. Так, документированное описание процессов обеспечивает воспроизводимость результата и уменьшает зависимость качества от индивидуальных особенностей сотрудников [22]. На этой основе формируется устойчивость качества обслуживания, проявляющаяся в равномерности исполнения и снижении вероятности отклонений при росте нагрузки на систему.

Отдельное место занимает выравнивание потока обращений и распределение нагрузки между участниками процесса. При отсутствии таких механизмов даже оптимально выстроенный процесс сталкивается с локальными перегрузками, которые нарушают ритм обслуживания и приводят к накоплению задержек. Равномерное распределение обращений между сотрудниками уменьшает локальные перегрузки, сокращает очереди на отдельных этапах и поддерживает одинаковый уровень качества во время изменения числа обращений клиентов [14]. В целом классификация потерь обслуживания исходит из их влияния на качество и позволяет выделить три взаимосвязанных группы:

- первая группа отражает потери времени и проявляется в ожидании, задержках и возвратах на предыдущие этапы;
- вторая группа связана с потерями точности и включает в себя ошибки коммуникации, искажение данных и несоответствие результатов требованиям следующего этапа;
- третья группа характеризует потери согласованности и выражается в дублировании действий, лишние операции и несогласованности этапов обслуживания.

Предлагаемое разграничение (табл. 3) позволяет соотнести каждую форму потерь с конкретным проявлением снижения качества обслуживания и определить направления их устранения. В частности, обращение к неофишерманской концепции, согласно которой «высокие номинальные процентные ставки не сдерживают, а, напротив, стимулируют инфляционные процессы в долгосрочной перспективе» [24, с. 798], позволяет провести содержательную аналогию на уровне управленческих интерпретаций.

Таблица 3
Классификация потерь обслуживания

Тип	Вид потерь	Проявления	Эффекты
Время	Ожидание	Очередь, задержка ответа, пауза между этапами обслуживания	Более длительные обращения, снижение удовлетворенности
	Возврат обращения	Повторное прохождение этапов, доработка заявки, дополнительный контакт	Удлинение цикла обслуживания, неэффективность
Точность	Ошибка коммуникации	Искажение запроса, неполная передача информации, неоднозначная формулировка	Получение плохого результата, повторное обращение
	Ошибка исполнения	Неточность операции, некорректное оформление, отклонение от стандарта	Снижение доверия, риск отказа от взаимодействия
Согласованность	Дублирование действий	Повторный ввод данных, параллельное выполнение операций, лишние проверки	Увеличение времени обслуживания, повторы
	Различие этапов	Разрыв между действиями, несоответствие результата следующему этапу	Возврат на стадии, снижение предсказуемости
Иные	Лишние операции	Избыточные согласования, дополнительные шаги, не влияющие на результат	Усложнение процесса, рост затрат времени клиента
	Перегрузка персонала	Неравномерное распределение обращений, накопление задач	Увеличение ошибок, снижение реакции
	Неопределенность	Отсутствие статуса обращения, недостаточность обратной связи	Тревожность, снижение доверия к организации

Источник: авторская разработка на основе [13], [15-17], [20], [23].

Так, в сфере услуг внешне положительные управленческие решения, ориентированные на формальное ускорение процессов или усиление контроля, при отсутствии согласованности этапов способны приводить к накоплению внутренних потерь и снижению качества обслуживания, что указывает на необходимость анализа как прямых, так и опосредованных последствий

управленческих воздействий в системе бережливого управления.

Рассмотренные выше теоретические основы бережливого управления в сфере услуг определяют необходимость анализа стандартизации и непрерывного улучшения обслуживания в сфере услуг.

Стандартизация в сфере услуг связана с задачей выравнивания качества обслуживания в тех точках, в которых клиент чаще всего сталкивается с колебаниями исполнения. Речь здесь идёт о сроке ответа, порядке приёма обращения, полноте разъяснения, составе действий сотрудника и форме завершения контакта — пока каждая из этих позиций зависит от личной манеры исполнителя, организация сталкивается с разбросом качества даже при похожих запросах. Стандартизация в бережливом управлении снимает данную проблему за счёт закрепления лучшего порядка действий, понятного всем участникам обслуживания [22].

Важно отметить, что смысл стандартизации в сфере услуг не сводится к жёсткой регламентации речи сотрудника или механическому описанию всех мелочей. Более точное понимание связано с выделением базиса обязательств в рамках обслуживания, когда закрепляются состав операции, последовательность шага, лимит срока, точка передачи информации и форма обратной связи клиенту. Такая работа уменьшает разброс в качестве оказания услуги, сокращает число случайных решений и поддерживает одинаковый уровень исполнения в типовых ситуациях [13]. Вместе с тем стандартизация в сфере услуг сохраняет пространство для выбора тогда, когда запрос клиента является нестандартным.

Полезный эффект стандартизации становится заметен в тот момент, когда организация начинает видеть услугу «глазами клиента». В этой призме регламент уже охватывает полный путь клиента от первого контакта до завершения обращения. Так, становится видно, что часть сбоев возникает на стыке нескольких звеньев, когда клиент вынужден повторно сообщать сведения, ждать подтверждения информации или снова проходить уже закрытый этап [5]. Регламентация пути клиента устраняет подобные провалы за счёт ясного порядка обращения и закрепления ответственных точек.

Стандартизацию может дополнять визуализация операций, которая улучшает порядок обслуживания и делает его более доступным для быстрого восприятия. Для организации сферы услуг важны понятные схемы движения обращения, короткие формы подсказок для сотрудников, единые обозначения статуса заявки, наглядное отображение очередей и четкие сигналы о завершении или задержке каждого этапа [12]. Польза визуализации состоит в том, что она снижает нагрузку на память, уменьшает риск пропуска действия и облегчает включение новых сотрудников в процесс обслуживания. Для клиента выгода тоже очевидна — понятность «маршрута» услуги уменьшает потенциальный стресс и число уточняющих вопросов [24].

Отдельный смысловой блок связан с персоналом. В сфере услуг стандарт действует полноценно лишь тогда, когда сотрудник понимает его назначение и видит связь между своей работой и качеством обслуживания. Формальное ознакомление с регламентом здесь мало помогает. Нужна более глубокая работа, как то: обучение, разбор типовых отклонений, обсуждение причин сбоев и совместный поиск лучшего порядка действий [18].

Постоянное улучшение в обслуживании также связано с регулярным уточнением уже закреплённого порядка работы. Ничто не вечно под луной — сфера услуг меняется достаточно быстро, запросы клиентов меняются вместе с ней, поток обращений колеблется, к тому же и цифровые каналы меняют состав действий сотрудника. Следовательно, любой стандарт, однажды составленный и оставленный без обновления, со временем начинает «отставать» от реальности. Бережливое управление удерживает качество обслуживания на высоком уровне за счёт постоянного возвращения к повседневной работе, мелким

сбоям, точкам задержки и тем ситуациям, в которых клиент сталкивается с проблемами [17].

Наибольший эффект регламентация пути клиента и постоянное улучшение могут обеспечить во взаимосвязи. Первый элемент закрепляет лучший известный порядок обслуживания, второй не позволяет ему превратиться в формальность. Организация постепенно снижает число повторов, сокращает срок реакции, выравнивает содержание ответа и уменьшает разброс в исполнении.

Заметный вклад в качество обслуживания предоставляет визуальное упорядочивание повседневной работы организации сферы услуг. Когда статус обращения, место ошибки, срок ответа и следующий шаг видны сразу, управление процессом становится проще. Руководитель быстрее замечает накопление очереди, сотрудник быстрее видит точку сбоя, клиент быстрее понимает, на каком этапе находится его обращение. В сфере услуг такая ясность важна потому, что значительная доля недовольства связана с ощущением непрозрачности и неопределённости происходящего [4]. Как следствие, можно утверждать, что стандартизация, визуализация, регламентация пути клиента, участие персонала и постоянное улучшение образуют единую систему.

На основании проведённого анализа предлагается модель влияния принципов бережливого управления на параметры качества обслуживания (рис. 1). Смысл модели связан с поэтапным раскрытием того, каким образом внутренние изменения в организации обслуживания превращаются в заметные для клиента характеристики сервиса.

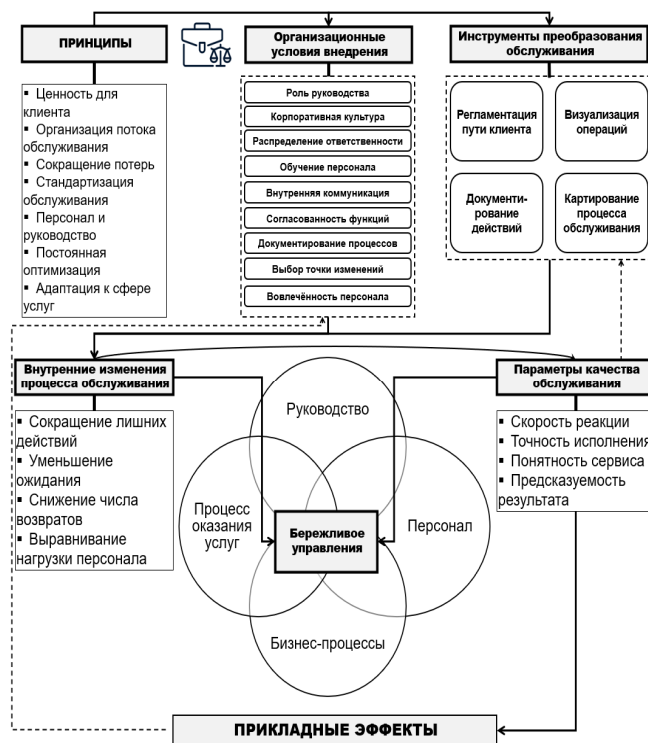


Рисунок 1 — Модель влияния принципов бережливого управления на параметры качества обслуживания
Источник: авторская разработка

Первый блок модели образуют принципы бережливого управления, имеющие наиболее важное значение для сферы услуг. В данный блок входят ориентация на ценность клиента, устранение потерь, стандартизация операций, визуализация хода работ, вовлечение персонала и постоянное улучшение [7]. Данные элементы не существуют раздельно, их совместное действие задаёт общий порядок обслуживания, в рамках которого каждая операция соотносится с ценностью для клиента и возможностью её грамотного исполнения.

Второй блок модели связан с внутренними изменениями процесса обслуживания. Под влиянием указанных принципов сокращается число лишних действий, уменьшается длительность ожидания, выравнивается содержание операций, упрощается передача информации между звеньями, снижается зависимость качества от случайных различий между сотрудниками [23].

Внутри процесса появляется большая ясность, уменьшается доля возвратов на ранние этапы, ослабевает нагрузка на точки согласования. Для организации сферы услуг сдвиги выражаются в снижении потерь времени и труда, для клиента — в более понятном и предсказуемом ходе обращения.

Третий блок модели отражает параметры качества обслуживания, которые клиент воспринимает напрямую. К ним относятся скорость реакции, точность исполнения, понятность сервиса, полнота ответа, предсказуемость срока и общее впечатление от взаимодействия с клиентом [15]. Связь между внутренними изменениями процесса и данными параметрами является прямой — чем меньше разрывов, повторов и лишних шагов внутри обслуживания, тем выше ровность качества на стороне клиента. Чем яснее путь клиента и чем понятнее порядок действий сотрудника, тем выше доверие к организации и тем ниже вероятность повторного обращения по одной и той же причине.

Наконец, четвёртый блок модели отражает итоговый эффект для организации сферы услуг. Рост качества обслуживания приводит к уменьшению жалоб, снижению доли повторной работы, укреплению доверия клиента и более высокой предсказуемости нагрузки на персонал [20]. С точки зрения бережливого управления качество обслуживания выступает центральным итогом, так как в нём сходятся экономия времени, снижение потерь, выравнивание процесса и положительная оценка со стороны клиента. В рамках предложенной модели названный итог возникает в результате согласованного действия всех принципов бережливого управления, закреплённых в системе обслуживания.

Бережливое управление в сфере услуг — актуальная, но сложная задача, и инкорпорировать новые модели бережливого управления в бизнес «с наскока» достаточно трудно — необходимы определённые организационные условия.

Действительно, сами по себе регламенты, схемы действий и отдельные инструменты ещё не означают, что бережливое управление закрепилось в организации сферы услуг. Исходный вопрос лежит глубже и связан с тем, готова ли внутренняя среда компании (в широком смысле) принять новый порядок повседневной работы. Для сферы услуг данное обстоятельство имеет особый смысл, ведь большая часть изменений затрагивает поведение сотрудников, порядок обмена сведениями, способ решения типовых задач и отношение коллектива к отклонениям в обслуживании, вследствие чего интеграцию бережливого управления следует рассматривать прежде всего как организационную трансформацию, в рамках которой новые правила должны стать частью обычной работы [25-28].

Первое условие успешного внедрения — *позиция руководства*. Речь здесь идёт о постоянном участии руководства в выборе целей, отборе участков первоочередной работы, анализе барьеров и закреплении нового порядка действий. Для успешной деятельности организации сферы услуг важна способность руководителя удерживать концептуально выстроенное понимание смысла изменений среди подразделений, интересы которых нередко расходятся на уровне повседневных задач. Когда верхний уровень управления ограничивается общими призывами, коллектив быстро возвращается к прежним способам работы. Когда же руководство само задаёт ритм преобразований, обсуждает сбои в организации работы спокойно и связывает новый порядок с качеством обслуживания, изменения закрепляются заметно прочнее [23].

Ещё одно условие связано с *состоянием корпоративной культуры*, которая в сфере услуг определяет, как коллектив воспринимает жалобу со стороны клиента, ошибку сотрудника, задержку ответа или возврат обращения на ранний этап. В одной

организации такого рода сигналы скрывают, в другой их разбирают как нормальный рабочий материал для улучшения. Бережливое управление приживается во втором случае. Для него важна среда, в которой обсуждение потерь не превращается в поиск виновного и не приводит к закрытости сотрудников. Намного полезнее культура разбора кейсов, в рамках которой сотрудники видят в отклонении повод для исправления общего порядка работы [11].

Заметную роль также играет *способ распределения ответственности*. Во многих сервисных организациях обращение клиента проходит через несколько структурных подразделений, однако общая судьба обращения нередко оказывается «размытой». Один участок отвечает за приём, другой — за проверку сведений, третий — за подготовку ответа, однако единое лицо, отвечающее за целостность обслуживания, часто отсутствует.

В таких условиях задержки и возвраты становятся почти обычным явлением. Успешная интеграция бережливого управления предполагает иной порядок, когда точки ответственности ясно обозначены, переход обращения между этапами описан понятным образом и статус любого запроса не теряется [20].

К числу ключевых условий также относится *обучение персонала*, однако его смысл в сфере услуг заметно шире обычного инструктажа. Так, простое знакомство сотрудников с терминами бережливого производства (lean) меняет мало.

Реальный эффект возникает только тогда, когда обучение базируется на собственных процессах организации (очередях, возвратах, жалобах, типовых сбоях и повторяющихся ошибках). В таком случае сотрудник видит собственный участок работы, трудности и роль в их устранении — данный формат обучения постепенно меняет повседневные действия коллектива и формирует общий язык обсуждения проблем обслуживания [18].

Большое значение также имеет *внутренняя деловая коммуникация*. В сфере услуг вопрос качества обмена служебной информацией часто важнее, чем глубина формального регламента. Обращение клиента может быть описано очень подробно, однако при слабой передаче сведений между участками работа всё равно начинает распадаться на отдельные фрагменты. Для интеграции бережливого управления необходим короткий, ясный и повторяемый порядок внутреннего обмена. Сюда относятся единые форматы записи сведений, понятные статусы обращения, ясные точки передачи информации и общие правила обратной связи внутри коллектива — чем проще обмен служебной информацией, тем меньше число разрывов, задержек и повторных запросов [13].

Не менее важным условием выступает *согласованность функций*. Для клиента организация всегда представляется как единый субъект, даже если внутри неё действуют десятки служб с разными задачами и сроками. Со стороны компании картина иная — каждое структурное подразделение видит свой участок, оценивает свою нагрузку и стремится выполнить собственный план. Бережливое управление становится жизнеспособным только в такой организационной среде, в которой цели и задачи структурных подразделений подчинены общему порядку обслуживания. Здесь возникает потребность в межфункциональном согласовании, совместной оценке узких мест и пересмотре границ ответственности ради целостности сервиса [5].

Отдельного внимания заслуживает *документирование нового порядка работы*. Как уже отмечалось, документ в бережливом управлении не должен превращаться в формальную бумагу, существующую отдельно от реальной практики. Его задача состоит в том, что он закрепляет лучший найденный порядок действий, сохраняет единое понимание последовательности операций и поддерживает воспроизводимость работы в типовых ситуациях. В сфере услуг значительная составляющая обеспечения качества связана с точностью повторяющихся действий, поэтому, когда новый порядок действий не описан в яс-

ной форме, коллектив может быстро вернуться к индивидуальным схемам работы, вследствие чего разброс в качестве снова возрастёт [22].

Наконец, важнейшим условием успешного внедрения выступает *грамотный выбор начальной точки изменений*. Организации сферы услуг полезнее начинать работу с того места, в котором барьеры видны ежедневно, недовольство клиентов проявляется чаще или сотрудники сами ощущают избыточность старого порядка. Выбор точки изменений предоставляет коллективу ранний положительный опыт и снижает недоверие к новому. Вместе с тем смысл начальной точки изменений состоит в создании собственного организационного опыта, который затем переносится на другие зоны обслуживания [14].

Систематизация представленных организационных условий позволяет рассматривать успешное внедрение бережливого управления в сфере услуг как результат совместного действия руководства, корпоративной культуры, обучения, внутренней коммуникации, согласования функций, документирования процессов и продуманного выбора стартовой точки изменений (табл. 4).

Таблица 4
Организационные условия внедрения бережливого управления и ожидаемые эффекты для качества обслуживания

Условия	Содержание	Ожидаемые эффекты
Роль руководства	Личное участие, единство целей, поддержка изменений	Снижение разрозненности, бесшовность качества
Корпоративная культура	Открытость обсуждения сбоев, ориентация на улучшение	Снижение повторных обращений, рост доверия
Распределение ответственности	Чёткие зоны ответственности, ясность передачи задач	Сокращение потерь времени, рост точности
Обучение персонала	Освоение нового порядка работы, разбор типовых сбоев	Снижение ошибок, выравнивание качества
Внутренняя коммуникация	Единые форматы обмена, ясные статусы обращения	Устранение искажений, сокращение задержек
Согласованность функций	Синхронизация подразделений, единый порядок обращения	Снижение разрывов между этапами, целостность обслуживания
Документирование процессов	Закрепление лучшего порядка действий, единое описание операций	Стабилизация качества, повторяемость результата
Выбор точки изменений	Определение проблемного участка, поэтапное внедрение	Быстрый эффект улучшения, рост вовлечённости
Вовлечённость персонала	Участие сотрудников в выявлении проблем и выработке решений	Повышение качества решений, закрепление новых практик

Источник: авторская разработка на основе [5], [10], [11], [13-14], [20-23]

Однако на практике процесс интеграции бережливого управления сталкивается со множеством барьеров, что неоднократно отмечается в научной литературе.

Ограничения применения бережливого управления в сфере услуг связаны с тем, что сама деятельность в сфере услуг устроена сложнее для наблюдения и оценки, чем производство. Значительная часть потерь здесь скрыта внутри общения с клиентом, передачи сведений, ожидания ответа и повторных обращений, вследствие чего организация нередко видит уже итог сбоя, однако не видит его источник. Поэтому интеграция бережливого управления в сфере услуг зачастую начинается с упрощённых действий, когда внимание сосредоточено на внешних признаках наведения порядка, тогда как глубинные причины сбоев остаются в прежнем виде [16].

Одно из самых частых затруднений связано с *формальным использованием инструментов*. Так, организация вводит карту процесса, таблицу статусов, новые формы отчётности или короткие правила исполнения, однако повседневная работа практически не меняется — такая ситуация складывается в тот момент, когда инструмент воспринимается как цель сам по себе, и бережливое управление сводится к видимому набору действий, удобному для отчёта, однако слабому по влиянию на качество обслуживания. Сфера услуг чувствительна к данной ошибке, поскольку современный пользователь быстро замечает, что

внешняя упорядоченность ещё не означает удобства обращения, ясности ответа и сокращения лишних шагов на «пути клиента» [7].

Ещё один серьёзный барьер — *слабая адаптация к обслуживанию*. Простой перенос привычных для производства схем в организацию сферы услуг редко заканчивается эффективным образом. В производстве значительная доля операций имеет зримую форму и жёсткую повторяемость, в сфере услуг ведущую роль играет взаимодействие с клиентом, а также состав запроса, который меняется от случая к случаю. И когда организация пытается перенести готовую производственную модель почти в готовом виде, она сталкивается с тем, что часть реальных потерь остаётся вне поля зрения, часть правил выглядит чрезмерно жёсткой, тогда как часть новых действий затрудняет сам процесс обслуживания [16].

Немалую проблему создаёт и *узкое понимание ценности клиента*. В организации сферы услуг ценность услуги связана с итоговым ответом, сроком реакции, простотой обращения, ясностью движения запроса и качеством общения. Однако на практике ценность нередко сужается до внутреннего удобства самой организации, простоты контроля или сокращения локальных затрат на отдельном участке. При таком сужении бережливое управление начинает обслуживать внутренний комфорт системы, тогда как клиенту достаётся услуга с длительным «маршрутом», повтором сведений и избыточными точками согласования. Отсюда возникает важное ограничение — пока организация видит ценность глазами собственных служб, влияние концепции бережливого управления на качество обслуживания будет заметно слабее возможного [12].

Серьёзным барьером выступает *ориентация только на экономию*. В сфере услуг это достаточно опасно, так как попытка сократить время и затраты, что называется «любой ценой» легко разрушает саму ценность сервиса. Если внимание сосредоточено только на снижении длительности операции, организация рискует ослабить полноту ответа, культуру общения, ясность разъяснения и точность выполнения услуги. Клиент в подобных обстоятельствах сталкивается с более быстрым, однако менее полезным сервисом. Внешний выигрыш по времени скрывает внутреннее ухудшение качества, в связи с чем бережливое управление в обслуживании должно оцениваться шире, чем простое сокращение издержек [16].

Отдельная группа барьеров связана с *сопротивлением персонала*. Сопротивление сотрудников возникает тогда, когда новые правила воспринимаются как дополнительная нагрузка, форма скрытого контроля или угроза привычному положению внутри организации. В сфере услуг сотрудники несут основную часть ежедневного взаимодействия с клиентом, и, если коллектив внутренне не принимает изменения, то даже несмотря на то, что формально новый порядок может быть введён, в реальной работе сохраняются старые привычки, схемы обхода прямых обязанностей и консервативное отношение к ошибкам. Кроме того, трудность формирует и то обстоятельство, что часть сотрудников оценивает потраченное на улучшение процесса время как нечто второстепенное по сравнению с «настоящей» работой, за которую платят. Например, в практике организационных изменений бережливое управление нередко остаётся делом узкого круга энтузиастов [9].

Ещё один барьер связан с *уровнем руководства*. Недостаточная компетентность управленцев в вопросах улучшения процессов приводит к тому, что изменения запускаются фрагментарно, в удобных для контроля точках, однако не доходят до причин проблем в оказании услуг. Руководитель может поддерживать концепцию бережливого управления «на словах», однако не видеть, какие именно звенья создают задержки, как распределяется нагрузка, в каком месте теряется информация и почему одни и те же жалобы регулярно повторяются. При этом слабая мотивация менеджмента быстро передаётся вниз. Коллектив начинает воспринимать бережливое управление как временную кампанию, срок действия которой ограничен очередным распоряжением, поэтому даже полезные изменения живут недолго [23].

Еще одно заметное ограничение — *слабая видимость самих процессов обслуживания*. В сфере услуг происходит множество действий, которые трудно зафиксировать в простой измеримой форме. Сюда можно отнести качество разъяснения, точность понимания запроса, полноту передачи сведений, недовольство клиента в связи с необходимостью ожидания ответа, полезность обратной связи. Когда организация не умеет вовремя подмечать данные элементы, часть потерь остаётся «невидимой». Отсюда вытекают сразу две проблемы: во-первых, тяжело точно выбрать участок первоочередной работы; во-вторых, тяжело убедить коллектив в наличии самой проблемы, если она не выражена в очевидной цифре или в материальном дефекте. Организация сферы услуг в таких обстоятельствах нередко недооценивает собственные потери, при этом клиент как получатель услуг воспринимает их достаточно остро [16].

Совокупным действием указанных ограничений, каждое из которых по-своему снижает влияние бережливого управления на качество обслуживания определяется необходимость адаптации концепции бережливого управления в сфере услуг, что означает отказ от формального копирования инструментов и переход к более точной работе с барьерами, снижающими влияние бережливого управления на качество обслуживания. В данную группу входят формализация концепции бережливого управления ради отчётности, слабая связь инструментов с реальным ходом обслуживания, сужение ценности клиента до внутренних удобств организации, подмена качества экономией, сопротивление сотрудников, дефицит компетенций менеджмента, плохая видимость скрытых потерь и недостаточная оптимизация методов под конкретный вид сервиса [7].

Только при устранении названных барьеров бережливое управление начинает работать в сфере услуг как средство реального повышения качества обслуживания. Вместе с тем грамотная интеграция бережливого управления на предприятиях сферы услуг может привести множество эффектов (табл. 5).

Прикладные эффекты интеграции бережливого управления в сфере услуг проявляются прежде всего на уровне повседневного обслуживания, т.е. в той части работы организации, которую клиент видит буквально сразу. Речь здесь идёт о сроке ответа, ясности порядка действий, полноте информации, числе повторных контактов, длительности ожидания, качестве разъяснений. На данной почве бережливое управление начинает выступать как способ изменения самого опыта обращения в организацию. Практическая ценность здесь состоит в том, что улучшение внутреннего порядка работы сразу отражается на внешнем качестве сервиса [15].

Таблица 5
Прикладные эффекты интеграции бережливого управления в сфере услуг для повышения качества обслуживания

Направление	Прикладные эффекты	Значение
Срок исполнения	Сокращение длительности обращения, уменьшение ожидания между этапами	Более быстрый сервис, снижение раздражения клиента
Точность исполнения	Снижение числа ошибок, возвратов, повторов	Более надёжный результат, меньше повторов
Стабильность результата	Выравнивание сроков и порядка исполнения по сходным обращениям	Более ровное качество обслуживания
Прозрачность обслуживания	Понятный статус обращения, ясность следующего шага, видимость задержек	Более высокая предсказуемость сервиса
Целостность процесса	Сокращение разрывов между этапами, уменьшение внутренних сбоев	Более связанное прохождение обращения
Согласованность функций	Снижение противоречий, единый порядок действий	Более точные ответы, меньше несоответствий
Использование рабочего времени	Сокращение лишних операций, уменьшение доли бесполезной работы	Более высокая скорость реакции на запрос
Качество взаимодействия	Улучшение разъяснений, уменьшение конфликтов	Более понятное и спокойное взаимодействие
Ценность услуги	Более полное решение запроса в рамках одного обращения	Более высокий уровень удовлетворённости клиента

Источник: авторская разработка на основе [7], [13], [15–16], [18], [20]

Наиболее заметный эффект связан с сокращением времени обслуживания. Значение имеет уменьшение общего времени прохождения обращения от первого контакта до завершения услуги. Когда из процесса оказания услуги исчезают лишние согласования, повторный ввод сведений, ожидание ответа между этапами, клиент видит услугу как более быструю и более понятную. Для организации данный сдвиг означает рост пропускной способности сервиса, для клиента — снижение утомления и экономию собственного времени [13].

Ещё один эффект относится к сокращению повторной работы. В сфере услуг значительная доля издержек связана с повторными обращениями по одному вопросу, возвратом заявки на раннюю стадию, исправлением уже завершённой операции или повторным разъяснением ранее переданных сведений. Каждый подобный эпизод увеличивает нагрузку на персонал и ухудшает впечатление клиента. Бережливое управление уменьшает указанную нагрузку за счёт большей ясности процесса, точности передачи информации и лучшей согласованности этапов обслуживания. С позиции клиента это выражается в более коротком «маршруте» обращения, на стороне организации — в высвобождении рабочего времени для основной деятельности [16].

Серьёзный прикладной эффект проявляется и в выравнивании качества обслуживания. Для организации сферы услуг важно, чтобы сходные обращения завершались примерно на одном уровне по сроку, полноте ответа и качеству взаимодействия. Без выравнивания клиент сталкивается с ситуацией, когда итог зависит от смены, конкретного сотрудника или вовсе случайного стечения обстоятельств. Бережливое управление уменьшает подобный разброс и формирует более четкий порядок оказания услуг, вследствие чего для клиента возрастает предсказуемость сервиса, тогда как для самой организации становится проще удерживать единый стандарт работы в разных точках обслуживания [5].

Ещё один прикладной эффект связан с ростом прозрачности процесса для всех участников обслуживания. В обычной практике клиент часто не понимает, на каком этапе находится его обращение, сотрудник не видит весь путь запроса, руководитель замечает ошибку уже на поздней стадии. Бережливое управление приводит к тому, что статус обращения становится более понятным, точки задержки видны раньше, разрывы между этапами легче обнаруживаются. Прозрачность процесса снижает стресс клиента, уменьшает число уточняющих контактов и делает повседневную работу спокойнее для персонала [12].

На уровне персонала прикладной эффект от интеграции бережливого управления в сфере услуг раскрывается шире, чем простое сокращение нагрузки. Более упорядоченный процесс предоставляет сотруднику понятный состав действий, маршрут обращения и лучшее понимание своей роли в общем ходе обслуживания, что, в свою очередь, уменьшает число ситуаций, в которых работник вынужден действовать наугад, подстраиваться под чужие ошибки или заново собирать уже известные сведения. Результат интеграции и грамотного использования бережливого управления выражается в росте точности исполнения, снижении эмоционального напряжения и большей уверенности в собственных действиях [18].

Практический эффект интеграции бережливого управления также проявляется в изменении характера взаимодействия между структурными подразделениями, которые начинают видеть обращение клиента как единую последовательность действий, имеющую общую цель, что для качества обслуживания означает уменьшение числа внутренних возвратов, снижение вероятности противоречивых ответов и более ясный путь запроса между этапами [20]. Также в результате успешной интеграции бережливого управления в сфере услуг проявляются и экономические эффекты. Их смысл проявляется в том, что происходит уменьшение доли бесполезной работы, снижение объёма повторных операций, сокращение времени на внутренние

согласования и лучшее использование рабочего времени сотрудников. Такие изменения поднимают общую результативность сервисной организации и вместе с тем укрепляют качество обслуживания — в этом проявляется одна из сильных сторон бережливого управления в сфере услуг. При этом важно то, что улучшение клиентского опыта и внутренней работы движутся в одном направлении [7].

Совокупный прикладной эффект интеграции бережливого управления в сфере услуг целесообразно понимать как трансформацию всей системы обслуживания в сторону большей прозрачности, бесшовности и ценности для клиента. На одном полюсе данной трансформации находятся сокращение ожидания, уменьшение повторных обращений, рост точности ответа, снижение числа жалоб, на другом — более разумное распределение труда, лучшее взаимодействие подразделений, более раннее выявление сбоев и более высокий уровень доверия к организации в целом [14]. Как следствие, качество обслуживания следует рассматривать как центральный прикладной результат бережливого управления в сфере услуг, в рамках которого сходятся все основные изменения системы управления в сфере услуг.

Заключение

Проведённое исследование позволило рассмотреть бережливое управление в сфере услуг в качестве способа переосмысления самого порядка обслуживания, в рамках которого качество формируется по всей последовательности взаимодействия с клиентом. Показано, что ключевое значение имеет согласованность действий, ясность передачи информации и устранение скрытых разрывов внутри процесса, которые напрямую влияют на восприятие сервиса.

Раскрыта специфика потерь обслуживания, связанная с ожиданием, повторными действиями и ошибками коммуникации, а также обоснована роль стандартизации, регламентации пути клиента и постоянного уточнения порядка работы как условий выравнивания качества. Установлено, что внедрение бережливого управления в сфере услуг определяется главным образом состоянием внутренней среды организации, включая позицию руководства, характер взаимодействия подразделений и уровень вовлечённости персонала. Выявлено, что формальное применение подхода, ориентация только на экономию и игнорирование особенностей обслуживания снижают его эффект и могут приводить к обратному результату. В совокупности теоретические положения позволяют рассматривать бережливое управление как основу повышения качества обслуживания, в рамках которой улучшение клиентского опыта и внутреннего порядка работы организации развиваются в едином направлении и взаимно усиливают друг друга.

Полученные результаты имеют значение для развития представлений о повышении эффективности деятельности предприятий сферы услуг на уровне отраслей и территорий, так как качество обслуживания в современных условиях выступает одним из факторов конкурентоспособности и устойчивости экономических систем. Распространение практик бережливого управления способствует формированию более согласованных и предсказуемых процессов в области оказания услуг, что отражается на общем уровне деловой активности, доверии со стороны потребителей и эффективности функционирования организаций в структуре экономики в целом.

Литература

1. Доля сферы услуг в ВВП. Россия // Statbase. Статистика и наборы данных. — URL: <https://statbase.ru/data/rus-services-value-added-share/> (дата обращения: 03.04.2026).
2. Бурцев В. А. Цифровая грамотность руководителей малого и среднего предпринимательства как фактор успешной автоматизации: педагогический вектор поддержки // Современное педагогическое образование. — 2025. — № 6. — С. 184-191. — EDN PTYRGV.

3. Бурый, А. С. Инновации в области охраны труда, экологии и лабораторных исследований: авторский вклад в развитие отрасли: учебное пособие / А. С. Бурый, С. В. Куровский, Д. А. Мишин. — Москва: ООО «Высшая школа образования», 2025. — 183 с. — ISBN 978-5-6054821-9-2. — EDN UECSRF.
4. Дмитриев М. Э., Крапиль В. Б., Маслов Д. В. Может ли государство стать бережливым? // Стандарты и качество. — 2020. — № 2. — С. 66-70.
5. Савицкая И. М., Горбанев С. В., Андреева И. В. Реализация концепции «бережливое производство» в сфере оказания государственных и муниципальных услуг // Новые технологии. — 2018. — № 2. — С. 85-93.
6. Government at a Glance 2025 // OECD. — URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/satisfaction-with-public-administrative-services_830ad780.html (дата обращения: 03.04.2026).
7. Awad M. M., Hashem A. E., Naguib H. M. The impact of lean management practices on economic sustainability in services sector // Sustainability. — 2022. — Vol. 14. — No. 15. — P. 1-27.
8. Братченко С. А. Бережливое производство в России в теории и на практике // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. — 2018. — № 3. — С. 146-158.
9. Царенко А. С. «Бережливое государство»: перспективы применения бережливых технологий в государственном управлении в России и за рубежом // Государственное управление. Электронный вестник. — 2014. — № 45. — С. 74-109.
10. Гусельникова О. Ю. От бережливого производства к бережливому государству: эволюция представлений о бережливом управлении // Инновации и инвестиции. — 2022. — № 8. — С. 25-35.
11. Аладко О. И., Хайдукова Е. С. Трансформация парадигмы управления организацией в рамках применения бережливого подхода // Лидерство и менеджмент. — 2025. — Т. 12. — № 7. — С. 1569-1584.
12. Ojo B., Feldman R., Rampersad S. Lean methodology in quality improvement // Pediatric Anesthesia. — 2022. — Vol. 32. — No. 11. — P. 1209-1215.
13. Новикова И. И. Повышение качества государственных услуг с применением бережливых технологий управления // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. — 2025. — № 211. — С. 1-15.
14. Гильманов Т. Д. и др. Анализ лучших практик внедрения технологий бережливого управления проектами и программами в России // Вестник университета. — 2021. — № 3. — С. 98-104.
15. Дмитриев А. Д., Баркова Н. Ю. Применение метода бережливого производства в сфере услуг // Вестник университета. — 2019. — № 7. — С. 94-99.
16. Radjawane L. E., Darmawan D., Varela J. R. Application of Lean Management Principles to Reduce Waste and Improve Operational Efficiency in the Service Sector // Journal of Social Science Studies. — 2022. — Vol. 2. — No. 2. — P. 261-266.
17. Семченко А. А., Макаровская А. И. Концепция бережливого производства в контексте менеджмента качества // Национальные концепции качества: интеграция образования, науки и бизнеса. — 2017. — С. 146-150.
18. Елсуфьева К. Д., Макекадырова А. С. Бережливое управление персоналом в условиях изменчивой VUCA-среды // Лидерство и менеджмент. — 2022. — Т. 9. — № 1. — С. 233-244.
19. Каратаева Г. Е. Проектное управление, бережливое производство и цифровая трансформация в решении задачи повышения производительности труда в регионе // Цифровая экономика Учредители: Центральный экономико-математический институт РАН. — 2022. — № 2. — С. 46-59.
20. Чазова И. Ю., Соломенникова С. И. Применение методов бережливого управления в органах государственной власти // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». — 2021. — Т. 31. — № 5. — С. 834-842.
21. Логунов С. И. Теория и практика бережливого производства: бережливая компания в небережливой среде // Стандарты и качество. — 2024. — № 13. — С. 82-87.
22. Мирошниченко М. А., Кузнецова К. А., Шиянова А. А. Документационное обеспечение бережливого производства в рамках повышения качества в условиях цифровой экономики // Вестник академии знаний. — 2018. — № 5 (28). — С. 258-266.
23. Шахворостов Г. И. и др. Проблемы и задачи реализации бережливого управления в системе административного управления в исполнительных органах государственной власти // Регион: системы, экономика, управление. — 2021. — № 4 (55). — С. 153-160.

24. Бдоян Д.Г., Манаширов Э. С. Турецкое экономическое чудо как миф // *Oriental Studies*. — 2025. — Т. 18. — № 4. — С. 795-810. — DOI 10.22162/2619-0990-2025-80-4-795-810. — EDN ZPHPNY.

25. Бурый А. С. Экологический мониторинг на промышленных объектах: к вопросу об инновационных технологиях // *Инновации и инвестиции*. — 2024. — № 10. — С. 589-594. — EDN YFSLBA.

26. Бурый А. С. Экология жизненного пространства: к вопросу экологического мониторинга и экономической эффективности на строительных объектах // *Экономика строительства*. — 2024. — № 10. — С. 460-465. — EDN VVIRNB.

27. Бурцев В. А. Системный UX-дизайн в корпоративных информационных средах: управление вниманием, навигацией и данными // *Финансовые рынки и банки*. — 2025. — № 5. — С. 29-36. — EDN DCMNQX.

28. Бурцев В. А. Институциональные и инфраструктурные барьеры цифровизации региональных бизнес-экосистем: от гипотез к инструментам управления // *Экономика и управление: проблемы, решения*. — 2025. — Т. 6. — № 6 (159). — С. 115-125. — DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.06.015. — EDN NSYLRLZ.

Lean management in the service sector as a basis for service quality improvement **Kalchuk A.Yu.**

Postgraduate Student, Voronezh Branch of the Plekhanov Russian University of Economics

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

This study is devoted to theoretical interpretation of lean management in service sector as a basis for improving service quality. The paper examines essence and evolution of lean management, specificity of its application in service context, content and structure of service quality, nature and classification of service losses, as well as organizational conditions of implementation, limitations of this approach, and its applied effects. A model of the influence of lean management principles on service quality parameters is proposed, revealing the relationship between internal process changes and customer-perceived characteristics of service delivery process. The conclusions are as follows: (a) service quality is formed throughout entire sequence of customer interaction and reflects internal order of service delivery process; (b) service losses have systemic character and are associated with disruptions in coordination of operations, information transfer, and workload distribution; (c) effectiveness of lean management implementation is determined by organizational conditions, including role of leadership, corporate environment, and staff involvement; (d) applied effects are expressed in increased predictability, accuracy, and integrity of service, as well as reduction of errors

Keywords: lean management, service sector, service quality, service losses, organizational conditions, implementation effectiveness.

References

1. The share of the service sector in GDP. Russia // Statbase. Statistics and data sets. — URL: <https://statbase.ru/data/rus-services-value-added-share/> (accessed date: 03.04.2026).
2. Burtsev V. A. Digital literacy of managers of small and medium-sized businesses as a factor of successful automation: a pedagogical vector of support // *Modern Pedagogical Education*. — 2025. — No. 6. — P. 184-191. — EDN PTYRGV.
3. Buriy A. S., Kurovsky S. V., Mishin D. A. Innovations in the field of labor protection, ecology and laboratory research: an author's contribution to the development of the industry: textbook. — Moscow: Higher School of Education, LLC, 2025. — 183 p. — ISBN 978-5-6054821-9-2. — EDN UECRSF.
4. Dmitriev M. E., Krapil V. B., Maslov D. V. Can the state become lean? // *Standards and Quality*. — 2020. — No. 2. — P. 66-70.
5. Savitskaya I. M., Gorbanev S. V., Andreeva I. V. Implementation of the concept of "lean manufacturing" in the provision of state and municipal services // *New Technologies*. — 2018. — No. 2. — P. 85-93.
6. Government at a Glance 2025 // OECD. — URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/satisfaction-with-public-administrative-services_830ad780.html (accessed date: 03.04.2026).
7. Awad M. M., Hashem A. E., Naguib H. M. The impact of lean management practices on economic sustainability in services sector // *Sustainability*. — 2022. — Vol. 14. — No. 15. — P. 1-27.

8. Bratchenko S. A. Lean manufacturing in Russia in theory and in practice // *Moscow University Economics Bulletin*. — 2018. — No. 3. — P. 146-158.
9. Tsarenko A. S. "Lean state": prospects for the use of lean technologies in public administration in Russia and abroad // *Public Administration. E-journal*. — 2014. — No. 45. — P. 74-109.
10. Guselnikova O. Y. From lean production to a lean state: the evolution of ideas about lean management // *Innovations and Investments*. — 2022. — No. 8. — P. 25-35.
11. Aladko O. I., Khaidukova E. S. Transformation of the paradigm of organization management within the framework of the lean approach // *Leadership and Management*. — 2025. — Vol. 12. — No. 7. — P. 1569-1584.
12. Ojo B., Feldman R., Rampersad S. Lean methodology in quality improvement // *Pediatric Anesthesia*. — 2022. — Vol. 32. — No. 11. — P. 1209-1215.
13. Novikova I. I. Improving the quality of public services using lean management technologies // *Polythematic Online Scientific Journal of Kuban State Agrarian University*. — 2025. — No. 211. — P. 1-15.
14. Gilmanov T. D. et al. Analysis of best practices in implementing lean project and program management technologies in Russia // *Vestnik Universiteta*. — 2021. — No. 3. — P. 98-104.
15. Dmitriev A. D., Barkova N. Y. Application of the lean production method in the service sector // *Vestnik Universiteta*. — 2019. — No. 7. — P. 94-99.
16. Radjawane L. E., Darmawan D., Varela J. R. Application of lean management principles to reduce waste and improve operational efficiency in the service sector // *Journal of Social Science Studies*. — 2022. — Vol. 2. — No. 2. — P. 261-266.
17. Semchenko A. A., Makarovskaya A. I. The concept of lean production in the context of quality management // *National Concepts of Quality: Integration of Education, Science and Business*. — 2017. — P. 146-150.
18. Yelsufeyeva K. D., Makekadyrova A. S. Lean personnel management in a volatile VUCA environment // *Leadership and Management*. — 2022. — Vol. 9. — No. 1. — P. 233-244.
19. Karataeva G. E. Project management, lean manufacturing and digital transformation in solving the problem of increasing labor productivity in the region // *Digital Economy*. — 2022. — No. 2. — P. 46-59.
20. Chazova I. Yu., Solomennikova S. I. Application of lean management methods in public authorities // *Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*. — 2021. — Vol. 31. — No. 5. — P. 834-842.
21. Logunov S. I. Theory and practice of lean production: a lean company in a lean environment // *Standards and Quality*. — 2024. — No. 13. — P. 82-87.
22. Miroshnichenko M. A., Kuznetsova K. A., Shiyanova A. A. Documentation support for lean manufacturing in the framework of quality improvement in the digital economy // *Bulletin of the Academy of Knowledge*. — 2018. — No. 5 (28). — P. 258-266.
23. Shakhvorostov G. I. et al. Problems and tasks of implementing lean management in the system of administrative management in executive authorities // *Region: Systems, Economics, Management*. — 2021. — No. 4 (55). — P. 153-160.
24. Bdoyan D.G., Manashirov E. S. The Turkish economic miracle as a myth // *Oriental Studies*. — 2025. — Vol. 18. — No. 4. — P. 795-810. — DOI 10.22162/2619-0990-2025-80-4-795-810. — EDN ZPHPNY.
25. Buriy A. S. Environmental monitoring at industrial facilities: on the issue of innovative technologies // *Innovations and Investments*. — 2024. — No. 10. — P. 589-594. — EDN YFSLBA.
26. Buriy A. S. Ecology of living space: on the issue of environmental monitoring and economic efficiency at construction sites // *Economics of Construction*. — 2024. — No. 10. — P. 460-465. — EDN VVIRNB.
27. Burtsev V. A. System UX design in corporate information environments: attention, navigation and data management // *Financial Markets and Banks*. — 2025. — No. 5. — P. 29-36. — EDN DCMNQX.
28. Burtsev V. A. Institutional and infrastructural barriers to digitalization of regional business ecosystems: from hypotheses to management tools // *Economics and Management: Problems, Solutions*. — 2025. — Vol. 6. — No. 6 (159). — P. 115-125. — DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.06.06.015. — EDN NSYLRLZ.

Инвестиционное сотрудничество Китая и Пакистана

Карпенко Анастасия Владимировна

соискатель ученой степени, кафедра мировой экономики, Московский государственный институт международных отношений МИД РФ, 4382016@mail

Статья посвящена выявлению особенностей реализации китайско-пакистанского инвестиционного сотрудничества в условиях экономического и политического кризиса в Пакистане. Визитной карточкой взаимодействия является Китайско-пакистанский экономический коридор, обеспечивающий приток инвестиций в энергетику, промышленность и инфраструктуру и стимулирующий модернизацию экономики южно-азиатского государства. Используя макроэкономический анализ, данные Государственного банка Пакистана и официальные ресурсы КПАК, исследование показывает, что Китай является крупнейшим двусторонним кредитором и одним из главных инвестиционных партнеров. Между тем, развитие двустороннего сотрудничества приводит к росту внешнего долга Пакистана, региональной напряженности и геополитической конкуренции. Автор приходит к выводу о том, что хотя китайские инвестиции остаются крайне важными для экономической стабильности Пакистана, будущее партнерства зависит от структурных реформ в Пакистане и от возможности найти баланс между требованиями международных финансовых институтов и долгосрочным стратегическим сотрудничеством.

Ключевые слова: Китай, Пакистан, инвестиции, КПАК.

Введение

В последнее десятилетие Южная Азия занимает все более значимое место в мировой экономике, что обусловлено ростом демографического и экономического потенциала стран региона: с 2000 по 2024 население региона увеличилось на 35,5% и достигло 1,68 млрд человек, или 20,6% мирового населения, а ВВП, рассчитанный по переменному курсу, в рассматриваемый период увеличился более чем в 8 раз и составил 4,51 трлн долл., или 4,05% мирового ВВП. Одним из примеров самых динамично развивающихся партнерств в азиатском регионе является китайско-пакистанское экономическое взаимодействие, важнейшим фактором углубления и расширения которого выступает взаимодополняемость экономик. Цель данного исследования – проанализировать китайские инвестиции в Пакистан через призму взаимодополняемости экономик.

Инвестиционное сотрудничество между Китаем и Пакистаном является одним из ключевых элементов стратегического взаимодействия между государствами. Центральным механизмом сотрудничества выступает Китайско-пакистанский экономический коридор (КПАК), который реализуется в рамках китайской инициативы «Один пояс, один путь». Инвестиционное сотрудничество между странами является одним из примеров широкомасштабного экономического сотрудничества и охватывает энергетический и промышленный сектора экономики, а также инфраструктурные и транспортные проекты.

В контексте экономического развития Пакистана, китайские инвестиции играют ключевую роль в модернизации инфраструктуры страны, способствуют обеспечению энергетической безопасности и развитию промышленности. Ввиду нехватки финансовых ресурсов внутри страны, китайские инвестиции выступают важнейшим фактором трансфера технологий, создания новых рабочих мест и экономического развития в целом.

В то же время, будучи капиталозыбыточным государством, Китай благодаря наращиванию инвестиций в Пакистане, создает новые цепочки добавленной стоимости, получает доступ к природным ресурсам, и главное, выход к Аравийскому морю, что существенно снижает транспортные издержки и способствует обеспечению экономической безопасности страны.

Кроме того, существует ряд ограничений на пути развития инвестиционного сотрудничества. Так главным вызовом на пути развития двустороннего взаимодействия выступает постоянно растущая долговая нагрузка, экономическая и социальная нестабильность Пакистана.

Таким образом, в условиях усиления региональной конкуренции и возрастающей геополитической напряженности, исследование структуры и динамики инвестиционного сотрудничества Китая и Пакистана обладает высокой научной и практической значимостью, поскольку позволяет выявить зависимость между наращиванием прямых иностранных инвестиций и экономическим развитием.

Материалы и методы

В ходе исследования были использованы общенаучные методы, такие как анализ и синтез, для сбора и изучения материалов, связанных с китайско-пакистанским экономическим сотрудничеством и экономическим положением Пакистана. Современная научная литература по инвестиционному сотрудничеству Китая и Пакистана представлена рядом исследований, посвященных как анализу общих тенденций двустороннего взаимодействия, так и ограничений на пути их развития. Исследование Н.В. Галищевой (Галищева, 2018) отражает общие тенденции инвестиционного взаимодействия стран, включая динамику и направления китайских инвестиций. В работе Н.А. Замараевой (Замараева, 2025) анализируются китайско-пакистан-

ское инвестиционное и экономическое сотрудничество на современном этапе, а также влияние мировых экономических процессов на двустороннее взаимодействие. В работе В.Я. Белокреницкий, (2023) глубоко исследуются причины экономического и политического кризиса в Пакистане, а также пути его преодоления. В ходе работы использовались данные Государственного Банка Пакистана, Всемирного Банка, а также данные с официального сайта КПАЭК. При их изучении был использован метод анализа макроэкономических параметров, а также метод сравнительного анализа.

Результаты

В последние годы Пакистан оказался в состоянии глубокого экономического и политического кризиса. Пандемия COVID-19, разрушительные наводнения 2022 года, охватившее треть страны, резко ухудшили макроэкономические показатели: наблюдалось проседание темпов экономического роста и объема ВВП (в 2022/23 ф.г. падение ВВП составило 0,21%), рост уровня инфляции, увеличение объемов бюджетного дефицита, падение обменного курса рупии и истощение золотовалютных резервов [1, с. 37-38].

Инвестиционные возможности Пакистана остаются ограниченными вследствие крайне низкой нормы валового сбережения [4, с. 228-229], выраженного дефицита квалифицированных трудовых кадров и слабой развитости инфраструктурного комплекса [2, с. 221]. Ввиду этих обстоятельств, инвестиционная политика страны направлена на стимулирование притока иностранного капитала, причем как в предпринимательской, так и в судной форме.

Китайско-пакистанское инвестиционное сотрудничество после запуска КПАЭК демонстрирует устойчивую тенденцию к его углублению. Согласно данным Государственного банка Пакистана только за период 2013/14 ф.г. – 2014/15 ф.г. приток китайских ПИИ увеличился практически вдвое и достиг 1,14 млрд долл., что составляет около 40% общего объема ПИИ в Пакистане. В Табл. 1 представлены данные по объему китайских ПИИ и их доля от общего притока. Рост китайских инвестиций особенно разительный, если сравнивать его с 2012/13 ф.г., когда ПИИ КНР составили лишь 4,1% от общего притока.

Таблица 1
Китайские инвестиции в Пакистан 2012/12 – 2024/24 ф.г.

	2014/15 ф.г.		2016/17 ф.г.		2020/21 ф.г.		2024/25 ф.г.	
	млн долл.	%	млн долл.	%	млн долл.	%	млн долл.	%
Всего	2 842,9	100,0	3 110,8	100,0	3 061,4	100,0	4 027,6	100,0
Китай	1 143,3	40,2	817,2	26,3	1 083	35,4	1 709,8	42,5

Источник: State Bank of Pakistan: официальный сайт / Foreign Private Investment in Pakistan-by country. – URL: https://www.sbp.org.pk/ecodata/NIFP_Arch/index.asp (дата обращения: 28.11.2025). – Текст: электронный.

Китайские инвестиции в основе своей направляются в пищевую и текстильную промышленность, машиностроение и энергетику [5, с. 248-249], т.е. отрасли, обладающие наибольшим мультипликативным эффектом для пакистанской экономики. Стоимость проектов варьируется в зависимости от сектора экономики. В Табл.2 представлена оценочная стоимость завершенных проектов по трем ключевым направлениям: энергетика, транспортная инфраструктура и развитие порта Гвадар. Исходя из полученных данных на официальном сайте КПАЭК, наибольший объем инвестиций по уже реализованным проектам получил энергетический сектор экономики.

Таблица 2
Оценочная стоимость завершенных проектов в рамках КПАЭК

Сектор	Количество завершённых проектов	Оценочная стоимость, млрд долл.
Энергетика	15	16,179
Транспортная инфраструктура	7	6,381
Гвадар	7	0,836
Итого	29	23,396

Источник: CPEC secretariat: официальный сайт / CPEC projects. – URL: <https://cpec.gov.pk> (дата обращения: 11.12.2025). – Текст: электронный.

Однако несмотря на плотное взаимодействие между странами, масштаб инвестиций и государственную поддержку, наблюдаются существенные вызовы на пути расширения инвестиционного сотрудничества. Так одним из наиболее серьезных из них является растущий внешний долг Пакистана. В Табл.3 представлен общий объем государственного долга Пакистана. Обслуживание столь большого государственного долга приводит к необходимости в новых кредитах и пролонгации выплат по уже действующим обязательствам, что еще больше усугубляет экономическое положение страны.

Таблица 3
Внешний долг Пакистана в 2020-2023 гг.

	2020		2021		2022		2023	
	млрд долл.	Изм., %	млрд долл.	Изм., %	млрд долл.	Изм., %	млрд долл.	Изм., %
Общий объем внешнего долга, млрд долл.	117,95	+7,13	130,75	+10,85	127,60	-2,41%	131,02	+2,68
Долгосрочные внешние долговые обязательства	101,81	+9,78	110,84	+8,87	107,31	-3,18	110,55	+3,02

Источник: World Bank: официальный сайт / International Debt Statistics. – URL: <https://datatopics.worldbank.org/debt/ids/countryanalytical/PAK> (дата обращения: 03.12.2025). – Текст: электронный.

В 2024/25 ф.г. Пакистан продолжил наращивать масштабы внешней задолженности с целью предотвращения дефолта. Одним из государств, сыгравших ключевую роль в стабилизации экономического положения Пакистана, стал Китай, предоставивший кредит и пролонгировавший выплаты по долгу [3, с. 338]. Китай остается крупнейшим двусторонним кредитором (на него приходится около 13% внешнего долга), а также главным инвестиционным партнером Пакистана. За июль-октябрь 2025 г. ПИИ из Поднебесной достигли 765,4 млн долл. или 45,82% от общего потока.

Новое правительство Ш. Шарифа активно продвигает вторую фазу КПАЭК (КПАЭК 2.0) с упором на развитие специальных экономических зон (СЭЗ). Однако этот процесс осложняется разногласием между Пакистаном и МВФ. Согласно позиции фонда, предоставление налоговых льгот инвесторам в СЭЗ наносит ущерб экономическому росту страны. В результате последних переговоров Пакистан согласился ввести новые налоги, отказаться от создания новых СЭЗ и продления налоговых льгот в уже действующих СЭЗ.

В 2024-2025 гг. Пакистан вновь обратился к Китаю для предоставления финансовой помощи, однако ввиду экономического положения страны, низкой ликвидности проектов и проблем безопасности, КНР продемонстрировала осторожность и подняла вопрос о выполнении обязательств по действующим кредитам.

Кроме того, развитие инвестиционного сотрудничества между странами осложняется региональной напряженностью. С одной стороны, происходит обострение американо-китайского противостояния, которое создает геополитические риски, поскольку США стремятся сдержать растущее влияние КНР в регионе [7, с. 96]. С другой стороны, Индия, которая не только активно выступает против инициативы «Один пояс, один путь» ввиду территориальных споров с Пакистаном, но и выдвигает собственные инициативы новых торговых маршрутов. Дополнительным вызовом является обострение ситуации на приграничных с Афганистаном территориях.

Заключение

В последние годы Пакистан столкнулся с системным кризисом, обусловленным сочетанием внутренних и внешних факторов. Дисбалансы макроэкономических показателей в сочетании с пандемией COVID-19 и природными катастрофами привели к стагнации экономического роста, росту инфляции и долговой нагрузке, а также истощению валютных резервов. Ввиду ограниченных внутренних финансовых ресурсов и структурной слабости национальной экономики Пакистан вынужден ориентироваться на внешние источники финансирования, прежде всего на китайские инвестиции в рамках КИПЭК.

Китайско-пакистанское инвестиционное сотрудничество сыграло ключевую роль в привлечение иностранного капитала. Данные о динамике ПИИ свидетельствуют о значительной доли Китая, достигающей более 40% общего притока капитала в страну. Основные направления – инфраструктура, энергетика, промышленность – имеют стратегическое значение для экономического развития государства. Согласно оценочной стоимости завершённых проектов энергетический сектор является приоритетным. В то же время КНР является главным двусторонним кредитором Пакистана, играющим важную роль в стабилизации экономического положения страны.

Тем не менее, дальнейшее расширение и углубление инвестиционного сотрудничества сталкивается с рядом ограничений. Давление МВФ, который настаивает на сокращении налоговых льгот в уже существующих СЭЗ, существенно осложняет реализацию второй фазы КИПЭК. Дополнительными факторами, препятствующими развитию инвестиционного взаимодействия между странами являются рост американо-китайского противостояния, антикитайская позиция Индии, нестабильная ситуация на пакистано-афганской границе. Ввиду этих обстоятельств, Китай проявляет осторожность в предоставлении новых кредитов и выдвигание новых проектов.

Исследование показывает, что на современном этапе китайско-пакистанское инвестиционное сотрудничество реализуется в условиях высокой экономической уязвимости Пакистана. Для изменения ситуации необходимо сочетать проведение структурных реформ, направленных на повышение эффективности государственного управления, с выстраиванием баланса между требованиями международных финансовых организаций и интересами долгосрочных инвестиционных партнеров, таких как Китай.

Литература

1. Белокреницкий В.Я. Экономико-политический кризис в Пакистане: социальные причины и возможности выхода / В.Я. Белокреницкий // Россия и мир: научный диалог. – 2023. – №4(10). – С. 46-49.
2. Галищева Н.В. Экономика Пакистана / Н.В. Галищева. — М.: МГИМО-Университет, 2018. — 373 с.
3. Замаева Н.А. Пакистано-китайские отношения (2024—2025 гг.) / Н.А. Замаева // Китай в мировой и региональной политике. История и современность. – 2025. – Вып. 30, № 30. – С. 336-348.
4. Каменев С.Н. Экономическое развитие Пакистана (1947–2012): макроэкономический анализ / С.Н. Каменев // Институт востоковедения РАН. — М.: ИВ РАН; Центр стратегической конъюнктуры, 2014. – 384 с.
5. Федорова И.Е. Китайско-пакистанский экономический коридор. Проблемы и перспективы / И.Е. Федорова // Труды Института востоковедения РАН. Вып. 8: Пакистан: история и современные проблемы / отв. ред. С.Н. Каменев. – М.: ИВ РАН, 2018. – С. 245-254.
6. CPEC secretariat: официальный сайт / CPEC projects. – URL: <https://cpec.gov.pk> (дата обращения: 11.12.2025). – Текст: электронный.
7. Khan M. Domestic and External Dimensions of the China Pakistan Economic Corridor / M. Khan // China-Pakistan Economic Corridor A Game Changer. – Islamabad: The Institute of Strategic Studies Islamabad. – 2016. – P. 86-109.

8. State Bank of Pakistan: официальный сайт / Foreign Private Investment in Pakistan-by country. – URL: https://www.sbp.org.pk/ecodata/NIFP_Arch/index.asp (дата обращения: 28.11.2025). – Текст: электронный.

9. State Bank of Pakistan: официальный сайт / Foreign Private Investment in Pakistan-by country. – URL: https://www.sbp.org.pk/ecodata/NIFP_Arch/index.asp (дата обращения: 28.11.2025). – Текст: электронный.

10. The India-Middle East-Europe Economic Corridor // India's world. International affairs. Indian interests. – 2025. – Feb. 25. – URL: <https://indiasworld.in/the-india-middle-east-europe-economic-corridor/> (дата обращения: 03.12.2025). – Текст: электронный.

11. World Bank: официальный сайт / GDP (current US) – South Asia. – URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=8S&start=2000> (дата обращения: 11.12.2025). – Текст: электронный.

12. World Bank: официальный сайт / GDP (current US). – URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> (дата обращения: 11.12.2025). – Текст: электронный.

13. World Bank: официальный сайт / International Debt Statistics. – URL: <https://datatopics.worldbank.org/debt/ids/countryanalytical/PAK> (дата обращения: 03.12.2025). – Текст: электронный.

14. World Bank: официальный сайт / Population, total - South Asia. – URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL?locations=8S> (дата обращения: 11.12.2025). – Текст: электронный.

15. World Bank: официальный сайт / Population, total. – URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL> (дата обращения: 11.12.2025). – Текст: электронный.

Investment cooperation between China and Pakistan

Karpenko A.V.

Moscow State Institute of International Relations

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

This article explores the specifics of Chinese-Pakistani investment cooperation amid Pakistan's economic and political crisis. The hallmark of this cooperation is the China-Pakistan Economic Corridor, which facilitates investment in energy, industry, and infrastructure, stimulating economic modernization in the South Asian country. Using macroeconomic analysis, data from the State Bank of Pakistan, and official CPEC resources, the study shows that China is the largest bilateral creditor and one of the main investment partners. Meanwhile, the development of bilateral cooperation is leading to Pakistan's growing external debt, regional tensions, and geopolitical competition. The author concludes that while Chinese investment remains crucial for Pakistan's economic stability, the future of the partnership depends on structural reforms in Pakistan and the ability to find a balance between the demands of international financial institutions and long-term strategic cooperation.

Keywords: China, Pakistan, investment, CPEC.

References

1. Belokrenitsky, V.Ya. (2023) Economic and political crisis in Pakistan: social causes and possible solutions. *Russia and the world: scientific dialogue*. 4 (10). 46-49 (In Russ.).
2. Galitsheva N.V. (2018) Economy of Pakistan. *MGIMO-University*. 373 p. (In Russ.).
3. Zamaraeva N.A. (2025) Pakistani-Chinese relations (2024-2025). *China in world and regional politics. History and modernity*. 30 (30). 336-348 (In Russ.).
4. Kameney S.N. (2014) Economic development of Pakistan (1947–2012): macroeconomic analysis. *Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences*. 384 p. (In Russ.).
5. Fedorova I.E. (2018) China-Pakistan Economic Corridor. Problems and Prospects. *Proceedings of the Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences. Issue 8: Pakistan: History and Modern Problems*. P. 245-254. (In Russ.).
6. Khan M. (2016) Domestic and External Dimensions of the China Pakistan Economic Corridor. *China-Pakistan Economic Corridor A Game Changer*. 86-109.
7. CPEC secretariat / CPEC projects. – URL: <https://cpec.gov.pk> (access: 11.12.2025).
8. State Bank of Pakistan / Foreign Private Investment in Pakistan-by country. – URL: https://www.sbp.org.pk/ecodata/NIFP_Arch/index.asp (access: 28.11.2025).
9. State Bank of Pakistan / Foreign Private Investment in Pakistan-by country. – URL: https://www.sbp.org.pk/ecodata/NIFP_Arch/index.asp (access: 28.11.2025).

Технологический суверенитет и стратегические приоритеты металлургических корпораций России: сценарии достижения самодостаточности к 2035 году

Ковтун Михаил Юрьевич

аспирант, РЭУ им. Г. В. Плеханова, kovtun_my@mail.ru

Технологический суверенитет, долгое время воспринимавшийся как концепция, связанная с промышленной политикой, в настоящее время приобретает системное измерение в стратегических секторах российской экономики. Черная металлургия занимает центральное положение благодаря своей ключевой роли в национальных цепочках создания стоимости, зависимости от технологий тяжелого машиностроения и чувствительности к международным технологическим ограничениям. В условиях санкций и недавней геоэкономической реконструкции (2022–2025 гг.) стало актуальным определить, в какой степени Россия обладает автономной технологической базой, способной обеспечить преемственность, конкурентоспособность и инновации в этом секторе. В настоящем исследовании предлагается модель промышленного технологического суверенитета, объединяющая структурные, функциональные и институциональные аспекты. Концепция отраслевого технологического суверенитета формализуется как способность промышленной системы поддерживать стабильное и инновационное производство в условиях внешних ограничений, без критической зависимости от импортных технологий. Модель основана на наборе ключевых параметров: доля отечественных технологий в цепочке создания стоимости, интенсивность инвестиций в НИОКР, технологический человеческий капитал, институциональная согласованность и устойчивость к международному взаимодействию.

Анализ, применяемый к российской черной металлургии, позволяет выделить три исторических этапа: 1990–2005 гг. – рост технологической зависимости от Запада; 2006–2014 гг. – выборочная модернизация и начало локального замещения; 2015–2025 гг. – вынужденная переориентация на технологическое замещение и сотрудничество с Азией. Средний уровень технологической зависимости, оцениваемый в 0,42, отражает относительную, но не структурную автономию.

Для количественной оценки уровня технологического суверенитета предложен синтетический индекс STS, интегрирующий критически важные национальные технологии, человеческий капитал, инновационную интенсивность, контроль над материалами и инфраструктурой, а также институциональную эффективность. Весовые коэффициенты устанавливаются с помощью эмпирического иерархического анализа. Полученные результаты позволяют моделировать различные сценарии стратегического развития, направленные на достижение технологической самодостаточности к 2035 году, а также выявлять приоритетные рычаги для укрепления независимости, стимулирования инноваций и поддержания международной конкурентоспособности российских компаний черной металлургии.

Ключевые слова: технологический суверенитет, черная металлургия, промышленная автономия, инновации в производстве, человеческий капитал, НИОКР, цифровизация, стратегические сценарии.

Введение

Концепция технологического суверенитета, долгое время воспринимавшаяся как категория промышленной политики, в настоящее время приобретает системное измерение в стратегических секторах российской экономики. Среди них особое место занимает черная металлургия, что обусловлено ее ключевой ролью в национальных цепочках добавленной стоимости, зависимостью от технологий тяжелого машиностроения и чувствительностью отрасли к международным технологическим ограничениям. В условиях санкций и геоэкономических реконфигураций (2022–2025 гг.) центральным становится вопрос: в какой степени Россия обладает автономной технологической «базой» для обеспечения преемственности, конкурентоспособности и инновационного развития черной металлургии?

В данном исследовании предложено моделирование критериев технологического суверенитета данного сектора, основанное на системном подходе, интегрирующем структурное, функциональное и институциональное измерения металлургического производства.

Цель исследования – определить сценарии достижения самодостаточности к 2035 году на основе технологического суверенитета и стратегических приоритетов металлургических корпораций России.

Основная часть

Исследования по технологическому суверенитету в секторе черной металлургии в России подчеркивают центральную роль этой концепции для обеспечения непрерывности бизнеса, конкурентоспособности и инноваций в условиях геополитического давления и международных технологических ограничений. По мнению М.В. Доброхотовой, одним из основных рычагов укрепления промышленной автономии является регулирование углеродоемкости производства, путем внедрения организационных и экономических механизмов, позволяющих сочетать технологическую модернизацию и сокращение выбросов [1]. М.В. Доброхотова подчеркивает важность интегрированной структуры, объединяющей инвестиции, управление ресурсами и энергоэффективность, для ограничения зависимости от импортных технологий и повышения устойчивости секторов.

В этом же ракурсе Л.П. Гончаренко и Г. А. Тимошенко подчеркивают, что расширение географии торговли является стратегическим фактором развития технологического суверенитета [2]. Авторы демонстрируют, что диверсификация рынков и активное участие в международных цепочках добавленной стоимости снижают уязвимость к санкциям и ограничениям на импорт, одновременно способствуя трансферу технологий и наращиванию местного потенциала. По их словам, интеграция в разветвленные экономические сети помогает стабилизировать потоки поставок критически важного оборудования и стимулировать инновации.

М. А. Юревич предлагает более формальную концептуализацию технологического суверенитета, определяя измеримые показатели, такие как доля национальных технологий в цепочке добавленной стоимости, интенсивность инвестиций в НИОКР и развитие технологического человеческого капитала [3]. М.А. Юревич настаивает на том, что отрасль может считаться технологически суверенной только в том случае, если она поддерживает свое производство стабильным и инновационным способом, не испытывая критической зависимости от иностранных технологий, одновременно интегрируя институциональное и регуляторное измерения. И.Л. Рябков анализирует инстру-

менты обеспечения экономической безопасности металлургических предприятий черной металлургии, подчеркивая, что институциональный контроль и стратегическое планирование технологических инвестиций имеют важное значение для достижения автономии [4]. Он подчеркивает необходимость создания внутренних механизмов для измерения уязвимости к внешним воздействиям и приоритизации инновационных проектов в соответствии с их вкладом в технологический суверенитет.

О.А. Романова и Д.В. Сиротин настаивают на роли **долгосрочной промышленной стратегии**, сочетающей технологическое замещение, цифровизацию процессов и разработку продукции с высокой добавленной стоимостью [5]. По мнению авторов, технологический суверенитет может быть достигнут только за счет баланса между модернизацией инфраструктуры, развитием профильных компетенций и их интеграцией в глобальные инновационные цепочки, что позволит российским корпорациям оставаться конкурентоспособными в условиях международных вызовов.

Таким образом, вся современная литература сходится к мысли о том, что технологический суверенитет в российской черной металлургии базируется на сочетании промышленной модернизации, человеческого капитала, институционального регулирования и стратегической открытости международным рынкам при минимизации зависимости от зарубежных технологий. Данная работа создает прочную основу для разработки перспективных сценариев, направленных на технологическую самодостаточность сектора к 2035 году.

Ряд исследований определяет отраслевой технологический суверенитет (ОТП) как способность Si промышленной системы поддерживать стабильное, инновационное производство $Pi(t)$ в условиях ограниченного Ei , без критической зависимости от экзогенных технологий Tex [6,7,8,9,10]:

$$STS_i = f(T_{nat}, I_{R\&D}, K_{hum}, C_{inst}, \theta_{int}) \quad (1)$$

где

T_{nat} – доля отечественных технологий в цепочке добавленной стоимости;

$I_{R\&D}$ – интенсивность расходов на исследования и разработки;

K_{hum} – технологический человеческий капитал (навыки и инженерия);

C_{inst} – институциональная и регуляторная согласованность;

θ_{int} – устойчивость к международным взаимодействиям (импорт, экспорт, санкции).

Сектор считается технологически суверенным, когда:

$$STS_i \geq \tau_{crit} \quad (2)$$

где τ_{crit} представляет собой минимальный порог технологической устойчивости, обеспечивающий непрерывность производственных циклов независимо от внешних ограничений.

Российская черная металлургия (M_{Fe}) объединяет в себе несколько подсистем: экстракционную, перерабатывающую (доменные печи, конвертеры), прокатную, а также металлургическую (оборудование, автоматизация, огнеупорные материалы). Исторический анализ (1990–2025 гг.) выделяет три различных этапа:

- 1990–2005 - усиление технологической зависимости от Запада (оборудование Siemens, Danieli, SMS Demag);
- 2006–2014 гг. - выборочная модернизация с трансфером технологий лицензирования, начало локального замещения;
- 2015–2025 гг. - вынужденная переориентация на технологическое замещение и сотрудничество с Азией (Китай, Индия, Иран).

Структуру технологических зависимостей можно представить следующим образом:

$$D_{tech} = \frac{T_{ex}}{T_{nat} + T_{ex}} \quad (3)$$

где $D_{tech} \rightarrow 0$ указывает на полную автономию, а $D_{tech} \rightarrow 1$ указывает на полную зависимость. По оценкам автора (на основе открытых данных Минпромторга, 2024 г.), средний уровень зависимости российской черной металлургии составляет

$D_{tech} = 0,42$, что отражает относительную, а не структурную автономию [4].

Для оценки уровня технологического суверенитета в черной металлургии в рамках исследования предложен следующий синтетический индекс:

$$I_{STS} = a_1 R_T + a_2 R_H + a_3 R_I + a_4 R_M + a_5 R_C \quad (4)$$

где:

R_T — соотношение критически важных национальных технологий (машин, промышленного программного обеспечения, датчиков);

R_H — уровень квалификации и обновления человеческого капитала (инженеры-металлурги);

R_I — интенсивность инноваций (патенты, прототипы, новые сплавы);

R_M — контроль материалов и инфраструктуры (производство графита, огнеупоры, автоматизация);

R_C — согласованность и эффективность институциональной базы (стандарты ГОСТ, промышленная стратегия, межотраслевая координация).

Коэффициенты a_i представляют собой веса, определенные эмпирически с помощью иерархического анализа (НРА). Чтобы технологический суверенитет считался «удовлетворительным», необходимо, чтобы:

$$I_{STS} \geq 0,75 \quad (5)$$

На основе отраслевых данных (2023–2024 гг.) экспериментальная оценка дает $I_{STS} = 0,68$, что соответствует частичному технологическому суверенитету, требующему укрепления национальных мощностей по НИОКР и производству тяжелого оборудования.

Результат отражает противоречие между эндогенным инновационным потенциалом и внешней уязвимостью. Российская металлургия обладает солидными научными компетенциями (Магнитогорская, Череповецкая, Ижевская школы), но остается зависимой в высокоточных сегментах: программируемых логических контроллерах, оптических датчиках, программном обеспечении автоматизации (MES, металлургическая ERP). Эта двойственность формирует «технологический парадокс»: богатая научная база и дефицит индустриализации знаний.

Анализ проводится по ведущим компаниям отрасли - «Северсталь», занимающаяся внедрением решений в области искусственного интеллекта и оптимизации энергопотребления, достижение углеродной нейтральности к 2050 году; НЛМК, которая является пионером в области производства низкоуглеродистой стали, эксперименты с водородом в доменных печах, сильная ориентация на исследования и разработки; ММК, занимающаяся модернизацией действующих мощностей и масштабными инвестициями в энергоэффективность; «ЕВРАЗ», которая делает акцент на управлении и прозрачности, повышение открытости для международных рынков; «Мечел», имеющая возможности, связанные с реструктуризацией и специализацией в нишах; «Норильский никель» — ключевой игрок в цветной металлургии, экологических инновациях (сокращение выбросов SO_2 , биоразнообразие); УГМК/ПМК - региональные драйверы на Урале, способствующие диверсификации и формированию промышленных кластеров.

При применении модели I_{STS} веса a_i определяли методом АНР (hierarchical multi-criteria process) на основе интервью с экспертами металлургической отрасли России. Для этого моделирования принимаются следующие весовые коэффициенты (таблица 1).

Таблица 1
Весовые коэффициенты [составлено автором исследования]

Вес	a_i
a_1 (национальные технологии)	0,25
a_2 (человеческий капитал)	0,20
a_3 (инновации)	0,20
a_4 (материалы / инфраструктура)	0,20
a_5 (учреждения)	0,15

Порог «удовлетворительного» суверенитета остается установленным на уровне $I_{STS} \geq 0,75$.

Далее были проанализированы шесть компаний. Оценки основаны на последних доступных данных (годовые отчеты за 2022–2024 годы) и отраслевых исследованиях.

Таблица 2
Результаты анализа компаний черной металлургии [составлено автором исследования]

Предприятие	R_T	R_H	R_I	R_M	R_C	I_{STS}
Северсталь	0,70	0,75	0,65	0,80	0,70	0,720
НЛМК	0,65	0,70	0,75	0,70	0,80	0,713
ММК	0,60	0,65	0,55	0,80	0,70	0,655
Евраз	0,55	0,70	0,60	0,65	0,75	0,640
Мечел	0,50	0,60	0,50	0,70	0,60	0,575
Норильский никель	0,60	0,70	0,80	0,75	0,80	0,720
УГМК / РМК	0,55	0,65	0,60	0,65	0,65	0,615

По итогам проведенного анализа по представленной в статье методике ни одна из проанализированных компаний не достигает порогового значения 0,75. Ближайшие — «Северсталь», «Норильский никель» — с 0,720. Это означает, что они обладают сильными технологическими возможностями, но остаются уязвимыми в отдельных критически важных сегментах.

Общие сильные стороны - владение инфраструктурой (R_M) и человеческим капиталом (R_H) часто высокие; сильные институты (R_C) в наиболее успешных компаниях. Выявленные слабые стороны - инновации (R_I), часто ограниченные отсутствием патентов или специалистов, критически важные технологии (R_T), которые все еще импортируются, тем более в «Мечел» и УГМК.

Достижение порога удовлетворительного технологического суверенитета, определенного $I_{STS} \geq 0,75$, в настоящее время является структурной задачей для всего металлургического комплекса России. Этот порог является не просто абстрактной величиной, а количественным выражением баланса между производственной независимостью, инновационным потенциалом и институциональной согласованностью. Предыдущий бенчмаркинг показывает, что ни одна компания в отрасли еще не достигла этого рубежа, хотя некоторые из них, в частности «Северсталь», «Норильский никель» и НЛМК, ощутимо приближаются к нему. Таким образом, задача состоит в том, чтобы определить рычаги, которые могут превратить существующие сильные стороны в реальные суверенные активы.

Первое стратегическое направление касается укрепления соотношения критически важных национальных технологий, R_T . В черной металлургии это измерение включает в себя автономность литейных машин, терморегулирование, системы автоматизации, промышленное программное обеспечение и прецизионные датчики. Сегодня постоянная зависимость от импортных технологий, особенно в сегментах прикладного искусственного интеллекта, тонкой робототехники и оптических измерительных систем, создает структурную уязвимость. Для решения этой проблемы крайне важно развивать отечественную базу поставщиков, способных производить эти критически важные компоненты. Речь идет о создании региональных экосистем вокруг металлургических хабов (Магнитогорск, Челябинск, Липецк) при поддержке федеральных программ технологического инкубирования и интегрированных кластеров, объединяющих технические вузы, научно-исследовательские институты и промышленные стартапы. Эти кластеры должны функционировать как «мастерские суверенитета», где прикладные НИОКР, проектирование прототипов и опытное производство объединяются в логике коллективного обучения.

Второй направление, тесно связанный с первым, заключается в повышении интенсивности инноваций, представленных R_I . Российская металлургия имеет солидную научную базу, унаследованную от нескольких десятилетий фундаментальных исследований, но эта база часто остается оторванной от сиюминутных потребностей рынка. Чтобы преодолеть этот разрыв,

необходимо продвигать культуру ориентированных на производство инноваций — то, что можно было бы назвать «индустриализацией знаний». Это означает поощрение междисциплинарных исследований сплавов с низким углеродным следом, декарбонизацию пирометаллургических процессов и использование водорода в доменных печах. Роль НЛМК здесь играет центральную роль: его эксперименты в отрасли водородной стали открывают путь к экологическому и технологическому суверенитету. В то же время «Северсталь» и ММК могли бы активизировать свою патентную деятельность, чтобы не только повысить ценность своих внутренних инноваций, но и создать более надежную и конкурентоспособную среду интеллектуальной собственности. Увеличение количества прототипов, экспериментальных образцов и патентов является прямым показателем усиления R_I , а значит, и перехода к эндогенной промышленной модели.

Третье направление заключается в поддержании и укреплении человеческого капитала, измеряемого R_H . В отрасли, в которой исторически доминировало машиностроение, современная металлургия теперь требует гибридных навыков, сочетающих в себе физическую металлургию, цифровую автоматизацию и экологическую устойчивость. Основная сложность заключается не в начальном обучении, а в непрерывности развития навыков: программах непрерывного образования, партнерстве между компаниями и университетами, научных стажировках в промышленных лабораториях, мобильности инженеров между производственными площадками и научно-исследовательскими институтами. Россия обладает значительным научным капиталом в этой области, но его развитие зависит от умения удерживать таланты и предлагать им привлекательные карьерные пути. В этом контексте предлагается создать «паспорт суверенной компетенции», механизм сертификации инженеров в соответствии с их уровнем знаний в критически важных металлургических технологиях — мера, которая является как стимулом, так и стандартом, который укрепит вертикальную мобильность и национальное признание навыков.

Четвертое направление касается институтов и согласованности регулирования, сгруппированных в R_C . Металлургические компании работают в институциональной среде, для которой по-прежнему характерно сосуществование устаревших стандартов (ГОСТ, ТУ) и международных стандартов (ISO, ASTM). Задача состоит не в том, чтобы противопоставить эти две системы, а в том, чтобы создать пространство динамической совместимости. Постепенное приведение российских стандартов в соответствие с международными стандартами без отказа от национальной специфики позволило бы снизить торговые барьеры и укрепить узнаваемость отечественных технологий. Кроме того, упрощение процедур сертификации в сочетании с созданием «агентства по технологическому суверенитету» укрепило бы межотраслевую координацию и способствовало бы быстрому внедрению национальных инноваций. Этот орган мог бы действовать в качестве гибкого регулирующего органа, гарантируя, что каждая критически важная технология, разработанная на территории, получает институциональную поддержку и контролируемое распространение.

Объединяя все четыре направления — технологии, инновации, человеческий капитал, институты — модель технологического суверенитета становится инструментом стратегической ориентации, а не просто инструментом оценки. Эмпирически рассчитанный для металлургии параметр $\text{topt}=0,85$ указывает на точку, в которой внешняя взаимозависимость перестает быть выгодной. Кроме того, любая растущая зависимость приводит к потере промышленного контроля и геоэкономической уязвимости. Поэтому промышленная политика должна пониматься не как закрытие, а как регулирование взаимозависимостей — «открытый суверенитет», основанный на контроле и избирательности технологических потоков.

Инерционный сценарий (повторение текущих траекторий) предполагает медленный рост I_{STS} из-за незначительного прироста эффективности и точечного замещения — годовой темп

роста $r=0,5\%$ (сложный процент). Сценарий ускоренных инноваций предполагает, что государственная политика и частные инвестиции стимулируют НИОКР, трансфер технологий и увеличивают абсорбционный потенциал — $r=1,2\%$ в год. «Суверенный» сценарий (проактивная стратегия) предполагает, что присутствует сильная таргетизация национального производства критически важных технологий, наращивание НИОКР, развитие навыков и институциональная координация — $r=2,0\%$ в год.

Используемая здесь простая проекция предполагает, что совокупный уровень I_{STS} каждой компании изменяется приблизительно по составной капитализации:

$$I_{STS}(t+1) = I_{STS}(t) \cdot (1+r) \quad (6)$$

В следующей таблице приведены прогнозируемые значения I_{STS} в 2035 году по сценариям.

Таблица 3
Прогнозируемые значения I_{STS} по трем сценариям [составлено автором исследования]

Предприятие	I_{STS} 2035 (инерционный, $r=0,5\%$)	I_{STS} 2035 (инновационный, $r=1,2\%$)	I_{STS} 2035 (суверенный, $r=2,0\%$)
Северсталь	0,7606	0,8213	0,8954
НЛМК	0,7528	0,8147	0,8859
ММК	0,6919	0,7596	0,8144
Евраз	0,6762	0,7275	0,7958
Мечел	0,6187	0,6545	0,7149
ОАО Норильский никель	0,7606	0,8213	0,8954
УГМК	0,6497	0,7013	0,7647

В рамках инерционного сценария при медленной траектории ($r = 0,5\%$) только три компании — «Северсталь», НЛМК и «Норильский никель» — преодолеют порог 0,750 к 2035 году.

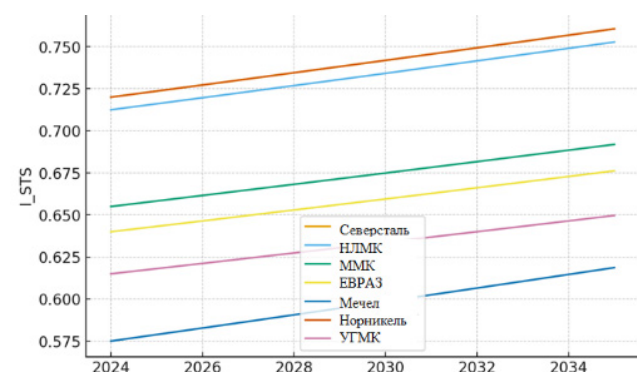


Рисунок 1 – Инерционный сценарий 2024-2035 гг. [составлено автором исследования]

Это означает, что без политического импульса или существенного увеличения инвестиций в НИОКР и критически важные национальные мощности большинство игроков остаются в «частичном превосходстве»: сектор сохраняет навыки и инфраструктуру, но остается уязвимым в сегментах с высокой технологической ценностью (специализированные ПЛК, прецизионные датчики, промышленное программное обеспечение). Линейные траектории, изображенные на рисунке 1, показывают устойчивую, но недостаточную прогрессию почти для всех игроков.

Сценарий ускоренной инновационной деятельности (рисунок 2) предполагает, что при $r = 1,2\%$ в год заметна динамика: «Северсталь», НЛМК, ММК и «Норильский никель» превышают 0,75. Увеличение темпов роста здесь отражает комбинированную политику увеличения расходов на НИОКР, налоговые стимулы для инноваций и программы совместных инноваций между бизнесом и университетами.

Пример ММК символичен: начиная с более низкого уровня (0,655), он пересекает 0,75, если компания ускоряет свои инновационные проекты и модернизирует свои цепочки (масштабные инвестиции в эффективную энергетику + партнерства в области НИОКР). Рисунок 2 показывает более крутые кривые и

какие игроки получают наибольшую выгоду от целенаправленной инновационной политики.

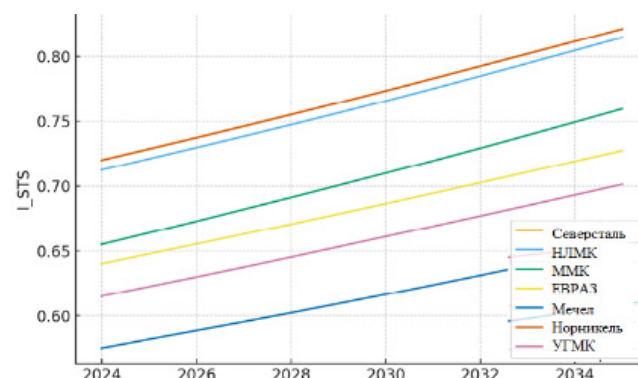


Рисунок 2 – Сценарий ускоренной инновационной деятельности 2024-2035 гг. [составлено автором исследования]

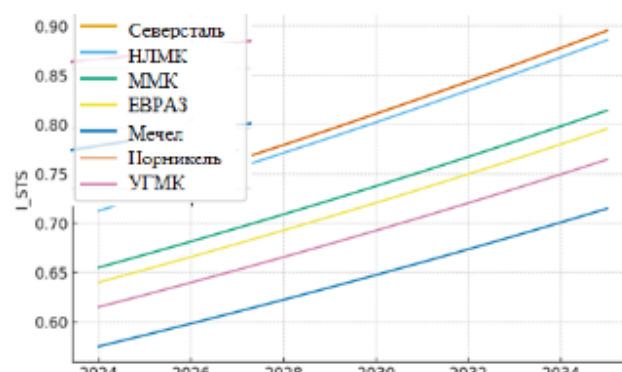


Рисунок 3 – Суверенный сценарий 2024-2035 гг. [составлено автором исследования]

В рамках «суверенного» сценария при $r = 2,0\%$ в год реализуется упреждающий сценарий, в котором предпринимаются активные усилия по индустриализации национальных технологий и повышению квалификации. По этой траектории все исследованные компании, кроме «Мечел», достигнут или превысят 0,75 в 2035 году; УГМК достигает отметки 0,765. Этот сценарий иллюстрирует мультипликативный эффект целостной политики, сочетающей государственную поддержку (государственные закупки для производства в больших объемах и масштабах), целевое финансирование национальной тяжелой техники, федерацию кластеров поставщиков и быструю реформу систем сертификации и аккредитации.

С одной стороны, достижение порога $I_{STS} \geq 0,75$ возможно без обязательного стремления к технологической автаркии: сценарий «инноваций» показывает, что сочетание увеличения НИОКР и укрепления локальной сети поставщиков позволяет пересечь порог для большинства крупных игроков. С другой стороны, стратегия полного суверенитета («суверенный» сценарий) обеспечивает большую устойчивость, но требует существенных бюджетных и организационных затрат: индустриализация критически важных компонентов (ПЛК, опто-электронные датчики, программное обеспечение реального времени), финансирование пилотных линий, политика поддержки МСП, составляющих компоненты.

Распределение по компаниям демонстрирует эффект неоднородности: вертикально интегрированные группы («Северсталь», «Норильский никель», НЛМК) используют свои финансовые возможности и возможности в области исследований и разработок для более эффективного преобразования политического импульса в быстрый прогресс; более специализированные или средние игроки («Мечел», УГМК) нуждаются в дополнительных инструментах — сетевой кооперации, долгосрочных контрактах с подрядчиками, механизмах поддержки индустриализации опытных образцов — чтобы наверстать упущенное.

Заключение

Научный вклад этого исследования находится на стыке промышленной экономики и системной инженерии. Первая новизна заключается в построении синтетического индекса технологического суверенитета (I_{STS}), специально откалиброванного для российской металлургии. В отличие от традиционных макроэкономических показателей (уровень автономности, технологический баланс, доля импорта высокой интенсивности), этот индекс позволяет детально сравнивать компании, интегрируя как количественные, так и качественные измерения. Каждый компонент — технология, человеческий капитал, инновации, материалы, институты — был стандартизирован и взвешен по методологии АНР, что обеспечивает структурную согласованность и межотраслевую сопоставимость.

Вторая оригинальность заключается в эмпирическом применении данной модели к репрезентативной панели реальных компаний. Сравнив с анализируемой сеткой «Северсталь», НЛМК, ММК, «Евраз», «Норильский никель» и УГМК/РМК, удалось составить карту уровней технологического суверенитета в отрасли. Эта карта, беспрецедентная в масштабах страны, показывает существенные различия между вертикально интегрированными компаниями и теми, которые остаются зависимыми от иностранных поставщиков. Количественная оценка компонентов (в частности, R_T и R_I) выявляет не только технологические узкие места, но и потенциал для совершенствования: энергетический менеджмент и экологические НИОКР, по-видимому, являются теми областями, в которых Россия может занять стратегическое лидерство.

Кроме того, предложение об удовлетворительном пороге суверенитета в 0,75 и моделирование коридора суверенитета являются крупными теоретическими нововведениями. Они отражают идею о том, что суверенитет — это не бинарное государство, а измеримый и управляемый континуум. Таким образом, компания может занять свое место в этом коридоре, корректируя свою производственную, инвестиционную и партнерскую политику, чтобы приблизиться к оптимальной точке торт. Эта теоретическая основа прокладывает путь к промышленному управлению, основанному на данных и прогнозах, а не на интуитивных или предписывающих диагнозах.

Наконец, данное исследование дает новые данные для прикладных исследований: оценочные значения компонентов I_{STS} для каждой крупной компании могут быть использованы в качестве основы для будущей работы, в частности, при оценке государственной политики по импортозамещению или при моделировании суверенных цепочек добавленной стоимости. В этом смысле настоящая работа представляет собой как инструмент академического анализа, так и инструмент принятия решений.

Литература

1. Доброхотова М. В. Разработка организационно-экономического механизма регулирования углеродоемкости в отрасли черной металлургии // LVII Международная научно-практическая конференция «Российская наука в современном мире». — 2023. — С. 179-183.
2. Гончаренко Л. П., Тимошенко Г. А. Тенденции расширения географии торгово-экономической деятельности как основа технологического суверенитета // Международная торговля и торговая политика. — 2023. — Т. 9. — №. 4 (36). — С. 76-95.
3. Юревич М. А. Технологический суверенитет России: понятие, измерение, возможность достижения // Вопросы теоретической экономики. — 2023. — Т. 21. — №. 4. — С. 7-21.
4. Рябков И. Л. Методологические аспекты и инструментарий обеспечения экономической безопасности предприятий черной металлургии : дис. — Череповецкий государственный университет. Череповец, 2021, 2021.
5. Романова О. А., Сиротин Д. В. Стратегический вектор развития металлургии России в условиях новой реальности

// Известия Уральского государственного горного университета. — 2022. — №. 3 (67). — С. 133-145.

6. Голов Р. С., Мыльник А. В. Цифровая трансформация высокотехнологических предприятий в условиях энергоперехода 4.0 // Экономика и управление в машиностроении. 2021. № 5. С. 16-19.
7. Григорьева А. В. Система ключевых показателей эффективности как инструмент внедрения стратегии устойчивого развития // Вектор экономики. 2022. № 4 (70). URL: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2022/4/economicsmanagement/Grigoryeva.pdf> (дата обращения: 10.10.2025).
8. Подольяк О. О., Кузнецов С. В. (2019). Факторы и методические инструменты оценки устойчивого развития промышленного предприятия // Фундаментальные исследования. № 11. С. 133-137.
9. Полищук Е. А., Полищук М. А. Инновационный процесс в России и некоторые проблемы его развития // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2022. Т. 32. № 4. С. 641-648.
10. Потанин В. В., Головина А. Н. (2022). Структура социальной устойчивости промышленных экосистем // Социальные и экономические системы. № 6-2 (30.2). С. 195-204.
11. Денисов К. А. (2014). Методы формирования стратегии устойчивого инновационного развития промышленного предприятия // Современные проблемы науки и образования. № 4. С. 1-8.
12. Поддубная М. Н., Чичерина П. А. Методики управления проектами в международном бизнесе // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5-3 (99). С. 12-18.
13. Рябчукова О. Ю. (2020). Становление методологии отчетности в области устойчивого развития промышленных холдингов // Фундаментальные исследования. № 7. С. 102-107. DOI: 10.17513/fr.42812.
14. Votinov, A. I., Lazarian, S. S., Radionov, S. A., & Sudakov, S. S. (2021). Impact of EU's Carbon Border Adjustment Mechanism on Russia. HSE Economic Journal, 25(3), 452-477.
15. Zainullin, E. (2021). Steel is easy to cast. Major Russian metallurgists reduced output by 2.4%. Kommersant. Retrieved from <https://www.kommersant.ru/doc/4671379>

Technological Sovereignty and Strategic Priorities of Russian Metallurgical Corporations: Scenarios for Achieving Self-Sufficiency by 2035

Kovtun M.Yu.

Plekhanov Russian University of Economics

Technological sovereignty, long perceived as a concept related to industrial policy, is now acquiring a systemic dimension in strategic sectors of the Russian economy. The ferrous metallurgy industry occupies a central position due to its key role in national value chains, its dependence on heavy engineering technologies, and its sensitivity to international technological constraints. In the context of sanctions and the recent geoeconomic reconstruction (2022–2025), it has become relevant to determine the extent to which Russia possesses an autonomous technological base capable of ensuring continuity, competitiveness, and innovation in this sector.

This study proposes a model of industrial technological sovereignty that integrates structural, functional, and institutional aspects. The concept of sectoral technological sovereignty is formalized as the ability of an industrial system to maintain stable and innovative production in the face of external constraints, without critical dependence on imported technologies. The model is based on a set of key parameters: the share of domestic technologies in the value chain, the intensity of R&D investment, technological human capital, institutional coherence, and resilience to international interaction.

An analysis applied to the Russian ferrous metallurgy industry allows us to identify three historical stages: 1990–2005 – growing technological dependence on the West; 2006–2014 – selective modernization and the beginning of local substitution; 2015–2025 – forced reorientation toward technological substitution and cooperation with Asia. The average level of technological dependence, estimated at 0.42, reflects relative, but not structural, autonomy. To quantify the level of technological sovereignty, a synthetic STS index is proposed, integrating critical national technologies, human capital, innovation intensity, control over materials and infrastructure, and institutional effectiveness. Weighting coefficients are established using empirical hierarchical analysis. The obtained results allow us to model various strategic development scenarios aimed at achieving technological self-sufficiency by 2035, as well as to identify priority levers for strengthening independence, stimulating innovation, and maintaining the international competitiveness of Russian ferrous metallurgy companies.

Keywords: technological sovereignty, ferrous metallurgy, industrial autonomy, production innovation, human capital, R&D, digitalization, strategic scenarios.

References

1. Dobrokhotova M. V. Development of an organizational and economic mechanism for regulating carbon intensity in the ferrous metallurgy industry // LVII International

- Scientific and Practical Conference "Russian Science in the Modern World. - 2023. - Pp. 179-183.
2. Goncharenko L. P., Timoshenko G. A. Trends in the expansion of the geography of trade and economic activity as the basis for technological sovereignty // *International trade and trade policy*. - 2023. - Vol. 9. - No. 4 (36). - Pp. 76-95.
 3. Yurevich M. A. Technological sovereignty of Russia: concept, measurement, possibility of achievement // *Issues of Theoretical Economics*. - 2023. - Vol. 21. - No. 4. - Pp. 7-21.
 4. Ryabkov I. L. Methodological aspects and tools for ensuring economic security of ferrous metallurgy enterprises: diss. – Cherepovets State University. Cherepovets, 2021, 2021.
 5. Romanova O. A., Sirotn D. V. Strategic vector of development of Russian metallurgy in the context of the new reality // *Bulletin of the Ural State Mining University*. – 2022. – No. 3 (67). – P. 133-145.
 6. Golov R. S., Mylnik A. V. Digital transformation of high-tech enterprises in the context of energy transition 4.0 // *Economics and management in mechanical engineering*. 2021. No. 5. P. 16–19.
 7. Grigorieva A. V. The system of key performance indicators as a tool for implementing a sustainable development strategy // *Vector of Economics*. 2022. No. 4 (70). URL: <http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2022/4/economicsmanagement/Grigorieva.pdf> (accessed: 10.10.2025).
 8. Podolyak O. O., Kuznetsov S. V. (2019). Factors and methodological tools for assessing the sustainable development of an industrial enterprise // *Fundamental research*. No. 11. pp. 133-137.
 9. Polischuk E. A., Polischuk M. A. Innovation process in Russia and some problems of its development // *Bulletin of Udmurt University. Series Economics and Law*. 2022. Vol. 32. No. 4. pp. 641-648.
 10. Potanin V. V., Golovina A. N. (2022). The structure of social sustainability of industrial ecosystems // *Social and economic systems*. № 6-2 (30.2). P. 195-204.
 11. Denisov K. A. (2014). Methods for Forming a Strategy for Sustainable Innovative Development of an Industrial Enterprise // *Modern Problems of Science and Education*. № 4. P. 1-8.
 12. Poddubnaya M.N., Chicherina P.A. Project Management Methodologies in International Business // *Economy and Business: Theory and Practice*. 2023. № 5-3 (99). P. 12-18.
 13. Ryabchukova O.Yu. (2020). Formation of a Reporting Methodology in the Field of Sustainable Development of Industrial Holdings // *Fundamental Research*. № 7. P. 102-107. DOI: 10.17513/fr.42812.
 14. Votinov, A.I., Lazarian, S.S., Radionov, S.A., & Sudakov, S.S. (2021). Impact of EU's Carbon Border Adjustment Mechanism on Russia. *HSE Economic Journal*, 25(3), 452–477.
 15. Zainullin, E. (2021). Steel is easy to cast. Major Russian metallurgists reduced output by 2.4%. *Kommersant*. Retrieved from <https://www.kommersant.ru/doc/4671379>

Влияние индустрии 4.0 на занятость и компетенции работников атомной отрасли в региональном разрезе

Кожина Вероника Олеговна

кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой менеджмента, Московский международный университет, doptaganka@yandex.ru,

Сюзева Ольга Валериевна

доцент кафедры менеджмента, Московский международный университет; кандидат экономических наук, доцент кафедры финансово-экономического и бизнес-образования, Государственный университет просвещения, olga-suzeva@yandex.ru,

Лавров Михаил Николаевич

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой финансово-экономического и бизнес-образования, Государственный университет просвещения; доцент кафедры продюсера исполнительских искусств, Российская академия музыки имени Гнесиных, doptaganka@yandex.ru

В эру Индустрии 4.0 трансформация атомной отрасли оказывает значимое влияние на социально-экономическое развитие России, в том числе и регионов своего присутствия. Цифровая трансформация производственных и управленческих процессов предприятий атомной отрасли сопровождается изменением профессиональной структуры занятости и ростом требований к компетенциям работников, и как следствие, отражается на устойчивости региональных рынков труда и уровне жизни населения. В исследовании рассмотрено влияние на занятость, компетенции, структуру трудовых ресурсов и формирование человеческого капитала. Исходя из этого, целью исследования является анализ и научное обоснование влияния Индустрии 4.0 на занятость и профессиональные компетенции работников атомной отрасли в региональном разрезе. Для реализации цели исследования, проведен анализ основных направлений цифровой трансформации атомной отрасли и их воздействие на структуру занятости в регионах, выявлены ключевые группы компетенций, формируемые в условиях внедрения цифровых технологий, а также предложена концептуальная модель трансформации занятости работников атомной отрасли с учётом региональной специфики. Особое внимание уделено взаимосвязи изменений в занятости с показателями социально-экономического развития территорий, включая устойчивость занятости и качество трудового потенциала. Результаты исследования показали, что развитие Индустрии 4.0 в атомной отрасли не приводит к снижению занятости, а обуславливает её качественную трансформацию, сопровождающуюся ростом значимости цифровых и управленческих компетенций. А формирование эффективной кадровой политики и системы непрерывного обучения являются существенным условием для устойчивости рынка труда и уровня жизни населения в регионах присутствия атомных предприятий.

Ключевые слова: уровень жизни населения, занятость населения, региональные рынки труда, социально-экономическое развитие регионов, человеческий капитал, профессиональные компетенции, трансформация занятости, высокотехнологичные отрасли, цифровизация экономики, Индустрия 4.0, региональная экономика, территориальное развитие.

Введение

Проблематика трансформации занятости и профессиональных компетенций является одной из центральных в социологии труда, экономике и управлении человеческими ресурсами. Её развитие прослеживается от индустриальных концепций XX века до современных цифровых моделей.

Классические теории постиндустриального общества (Д. Белл, Э. Тоффлер, М. Кастельс) заложили основу для понимания сдвига от материального производства к экономике знаний и информации. В 1973 году в работе Д. Белла «Грядущее постиндустриальное общество» впервые сформулирована идея, что в рост класса носителей знания — технических специалистов и профессионалов, которые по своей численности начинают превосходить иные социальные группы. Наряду, Э. Тоффлер в своей работе «Третья волна» подчеркнул, что волна информационной революции приведёт к радикальному изменению структуры занятости и типов профессий.

В последние годы глобальный технологический ландшафт претерпевает глубокие изменения под влиянием тенденций Индустрии 4.0. Что же такое Индустрия 4.0 — также называемая Четвертой промышленной революцией или 4IR? Это следующий этап цифровизации производственного сектора, обусловленный такими революционными тенденциями, как рост объемов данных и взаимосвязи, аналитика, взаимодействие человека и машины, а также усовершенствования в робототехнике [1-2,5]. Как следствие, появляется концепция Work 4.0, предполагающая гибкие формы занятости, сетевое взаимодействие и постоянное обновление навыков [1,3,6].

В исследовании П.Сабо и Н.З. Музулон установлено, что в условиях Индустрии 4.0 компетенции приобретают гибридный характер — сочетая техническую грамотность с аналитическим мышлением, лидерством, коммуникацией и адаптивностью [2,4,7]. Для атомной отрасли, где сочетаются высокие технологические риски, жёсткая регламентация и длительный жизненный цикл производственных систем, теоретическая проблема компетенций имеет особое значение [3,8, 10].

Б. Коваль, Э. Бжихчи и др. в статье «Анализ компетенций сотрудников в контексте Индустрии 4.0» показали, что внедрение технологий Индустрии 4.0 и удовлетворение ожиданий работодателей, рынка труда и, по сути, устойчивого развития представляют собой новые вызовы для работников промышленности, особенно в отношении их знаний и навыков. Современные исследования в области компетентностного подхода раскрывают, гибридный характер профессиональных компетенций в условиях Индустрии 4.0, объединяя технические знания, цифровую грамотность и социально-управленческие навыки [11-12].

В настоящее время, для атомной отрасли, являющейся стратегически значимым и территориально концентрированным сектором экономики, влияние Индустрии 4.0 проявляется особенно ярко [9, 13-15]. Согласно информации ГК Ростех, предприятия атомной отрасли формируют устойчивые центры занятости в регионах присутствия и оказывают существенное воздействие на уровень доходов, качество занятости и социальную стабильность территорий. И безусловно, внедрение цифровых технологий в атомном комплексе сопровождается изменением профессиональной структуры занятости, ростом спроса на цифровые, аналитические и управленческие компетенции, а также трансформацией системы подготовки кадров [9,11].

Актуальность исследования определяется ускоренной цифровизацией атомной отрасли и ростом требований к человеческому капиталу и региональной неоднородностью социально-экономических эффектов этих процессов.

Целью настоящего исследования является анализ и научное обоснование влияния Индустрии 4.0 на занятость и профессиональные компетенции работников атомной отрасли в региональном разрезе.

Объектом исследования является система занятости и человеческого капитала атомной отрасли в регионах присутствия предприятий атомного комплекса Российской Федерации.

Предметом исследования являются социально-экономические отношения, возникающие в процессе трансформации занятости и профессиональных компетенций работников атомной отрасли под воздействием технологий Индустрии 4.0 с учётом региональной специфики.

С целью реализации поставленной цели в исследовании предполагается **решение следующих задач**:

1. Исследовать и проанализировать ключевые направления цифровизации атомной отрасли и их воздействия на структуру региональной занятости;
2. Выявить актуальные профессиональные компетенции, формируемые в условиях Индустрии 4.0;
3. Разработать концептуальную модель трансформации занятости и компетенций работников атомной отрасли с учётом региональной специфики;
4. Сформулировать рекомендации по совершенствованию кадровой политики и системы профессиональной подготовки.

Гипотеза исследования предполагает, что внедрение технологий Индустрии 4.0 в атомной отрасли не приводит к сокращению занятости, а обуславливает её качественную трансформацию, выражающуюся в изменении профессиональной структуры рабочих мест и росте значимости цифровых, аналитических и управленческих компетенций работников [9,13,16]. Несмотря на рост числа исследований, посвящённых цифровым навыкам и трансформации труда, региональные аспекты занятости в атомной отрасли остаются недостаточно изученными [16,18]. В этой связи для достижения целей исследования и проверки выдвинутой гипотезы в работе применяется комплекс методов социально-экономического и институционального анализа.

Теоретические и методологические положения

Теоретической базой исследования являются современные концепции трансформации занятости, цифровизации труда и развития человеческого капитала в условиях Индустрии 4.0, рассматриваемые в контексте социально-экономического развития регионов. Индустрия 4.0 трактуется как этап промышленной трансформации, основанный на интеграции киберфизических систем, искусственного интеллекта, анализа больших данных и интернета вещей, что приводит к изменению структуры занятости и требований к профессиональным компетенциям работников. Методологическая база включает системный и институциональный подходы, структурно-функциональный и сравнительный анализ, методы компетентностного анализа и экспертных оценок. Информационную основу составили нормативные документы, статистические данные, аналитические отчёты и научные публикации 2019–2025 гг., а также результаты авторских экспертных опросов.

Результаты исследования и их обсуждение

Современная геополитическая обстановка в мире параллельно с динамическими изменениями в мировом производстве и инфраструктуре диктуют принятие мер по повышению эффективности деятельности предприятий атомного энергетического комплекса за счет развития передовых цифровых технологий (ЦТ). [11, 17-18]. Среди, ключевых трендов — внедрение цифровых двойников, применение роботов и автоматизированных систем обслуживания, усиление роли аналитики данных и искусственного интеллекта, интеграция интернет вещей (IIoT) и переход к цифровой инженерии и конструкционным симуляциям [9,16,18]. Эти технологии трансформируют весь жизненный цикл ядерных объектов: проектирование, эксплуатацию, обслуживание, вывод из эксплуатации.

Ключевые направления цифровизации атомной отрасли и их воздействие на структуру региональной занятости

В настоящее время цифровая трансформация атомной отрасли приобрела системный характер и рассматривается как один из ключевых факторов повышения технологической устойчивости и конкурентоспособности отрасли. В отличие от традиционной модернизации, ориентированной преимущественно на обновление оборудования, цифровая трансформация затрагивает организацию труда, структуру занятости и требования к профессиональным компетенциям работников, что имеет значимые социально-экономические последствия для регионов присутствия атомных предприятий. Ранее уже упоминалось, что в состав ключевых направлений входят - внедрение цифровых двойников производственных объектов и технологических процессов, внедрение интеллектуальных систем управления и предиктивного обслуживания, основанных на анализе больших данных и технологиях искусственного интеллекта и развитие роботизированных и дистанционных технологий, включая применение автономных и полуавтономных систем в опасных и труднодоступных зонах (табл.1) [9,16].

Таблица 1
Ключевые направления цифровизации атомной отрасли и их воздействие на структуру региональной занятости

Виды направлений	Виды трансформации цифровых трендов в производственные процессы	Результаты цифровой трансформации	Сущность цифровой трансформации в региональной занятости
Цифровые двойники	Внедрение цифровых двойников производственных объектов и технологических процессов, в том числе использование цифровых моделей реакторных установок, энергетических блоков и вспомогательной инфраструктуры	Оптимизация эксплуатационных режимов, рост надёжности оборудования и сокращение издержек	Росту спроса на специалистов в области моделирования, анализа данных и инженерной аналитики. Снижение потребности в ряде рутинных эксплуатационных операций. Расширение сегмента высококвалифицированной занятости и повышению средней заработной платы.
Интеллектуальные системы	Внедрение интеллектуальных систем управления и предиктивного обслуживания, основанных на анализе больших данных и технологиях искусственного интеллекта.	Переход от регламентного обслуживания оборудования к прогнозным моделям, снижая вероятность аварий и неплановых простоев	Изменения структуры занятости: возрастает доля специалистов по обработке данных, системных аналитиков и инженеров по надёжности, одновременно сокращается объём ручных контрольных и диагностических операций. Повышение устойчивости занятости и улучшению условий труда в регионах присутствия атомных объектов.
Роботизированные и дистанционные технологии	Развитие роботизированных и дистанционных технологий, включая применение автономных и полуавтономных систем в опасных и труднодоступных зонах.	Оптимизация дозовых нагрузок и повышение безопасности, необходимость формирования новых профессиональных ролей, связанных с управлением, программированием и обслуживанием робототехнических комплексов	Смещение спроса от низкоквалифицированных рабочих мест к высококвалифицированным инженерно-техническим и цифровым профессиям. Рост требований к системе профессиональной подготовки.

Источник: составлено автором по материалам исследования [14]

Данные, представленные в таблице 1, отражают основные направления цифровой трансформации атомной отрасли: внедрение цифровых двойников, интеллектуальных систем управления и роботизированных технологий, которые оказывают

комплексное воздействие на структуру региональной занятости. Цифровизация производственных процессов не приводит к сокращению рабочих мест, а сопровождается их качественной трансформацией, выражающейся в росте спроса на высококвалифицированные инженерно-аналитические и цифровые компетенции и снижении доли рутинных операций [11, 21,22].

В региональном разрезе данные изменения способствуют расширению сегмента устойчивой и высокооплачиваемой занятости, росту средней заработной платы и укреплению человеческого капитала, что положительно отражается на уровне жизни населения в регионах присутствия атомных предприятий (табл. 2). Значимую роль в достижении инклюзивных социально-экономических эффектов, включая повышение благосостояния и устойчивости регионов, играет активная региональная политика развития.

Результаты анализа динамики количественных региональных эффектов трансформации занятости и профессиональных компетенций работников атомной отрасли в условиях Индустрии 4.0 за 2019–2025 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2
Количественные региональные эффекты трансформации занятости и компетенций работников атомной отрасли в условиях Индустрии 4.0 за период 2019–2025 гг.

Показатель	Регионы с высокой концентрацией атомных предприятий*	Регионы со средней концентрацией атомных предприятий	Экономико-социальная интерпретация
Рост доли высококвалифицированной занятости, %	+12–18	+6–10	Формирование устойчивого сегмента квалифицированных рабочих мест, снижение риска структурной безработицы
Сокращение доли рутинных операций, %	–8–12	–4–7	Перераспределение трудовых функций в пользу аналитических и управленческих задач
Рост средней заработной платы в отрасли, %	+20–35	+12–20	Повышение доходов работников и вклад в рост уровня жизни населения
Превышение отраслевой зарплаты над среднерегиональной, %	+25–40	+10–20	Усиление роли атомной отрасли как «якорного работодателя» региона
Доля работников, прошедших цифровое обучение, %	65–75	45–55	Развитие человеческого капитала и адаптация к требованиям Индустрии 4.0
Рост устойчивой занятости (долгосрочные контракты), п.п.	+6–10	+3–6	Повышение социальной стабильности региональных рынков труда
Снижение кадровой нагрузки (многофункциональные должности), %	–10–15	–5–8	Повышение качества рабочих мест и условий труда
Вклад отрасли в региональные налоговые поступления, %	+8–12	+4–7	Косвенное влияние цифровизации занятости на развитие социальной инфраструктуры

Источник: составлено автором по материалам исследования

Данные таблицы 2 наглядно иллюстрируют, более выраженные социально-экономические эффекты регионов высокой концентрацией атомных предприятий от внедрения технологий Индустрии 4.0. Рост доли высококвалифицированной занятости и заработной платы способствует повышению уровня жизни населения, а развитие цифровых компетенций усиливает устойчивость региональных рынков труда. В регионах со средней концентрацией атомной отрасли данные эффекты выражены слабее, что подчёркивает значимость институциональных и образовательных факторов в трансформации занятости.

Анализ статистических данных Росстата и отраслевых материалов за 2019–2025 гг. свидетельствует, что цифровизация

атомной отрасли не приводит к сокращению общей численности занятых, но сопровождается структурной перестройкой занятости. В большинстве регионов численность работников инженерно-технического и аналитического профиля увеличилась на 12–18 %, тогда как доля занятых рутинными операционными функциями сократилась на 8–12 %. В регионах со средней концентрацией атомных предприятий рост высококвалифицированной занятости составил 6–10 %, а превышение отраслевой заработной платы над среднерегиональной — 12–20 %, что указывает на необходимость дополнительной поддержки программ подготовки и переподготовки кадров.

Сопоставление изменений в структуре занятости с социально-экономическими показателями регионов выявило устойчивую взаимосвязь между развитием цифровых компетенций и уровнем жизни населения. В регионах с ростом высококвалифицированной занятости заработная плата в отрасли превышает среднерегиональный уровень на 20–35 %, а показатели устойчивости занятости превосходят среднероссийские значения. Вместе с тем сохраняются риски кадровой поляризации, обусловленные неравномерным доступом к программам переподготовки. В целом цифровая трансформация атомной отрасли оказывает мультипликативное влияние на региональное развитие, формируя предпосылки для повышения качества занятости и доходов населения [21–24].

Актуальные профессиональные компетенции, формируемые в условиях Индустрии 4.0

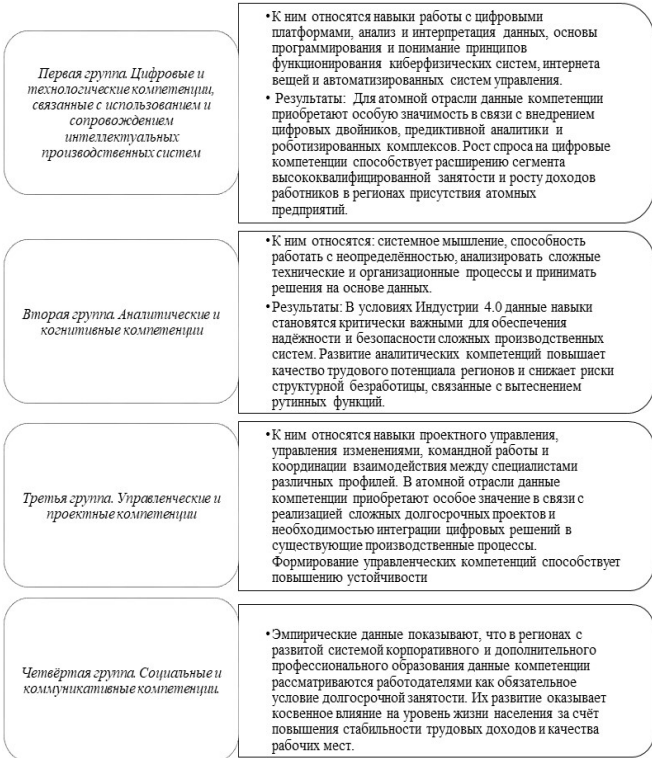


Рисунок 1. Влияние развития ключевых компетенций на атомную отрасль и социально-экономическое развитие регионов
Источник: составлено автором по материалам исследования

На сегодняшний день масштабная трансформация эпохи Индустрии 4.0. оказывает значительное влияние на структуру занятости, качество рабочих мест и устойчивость региональных рынков труда. Конечно, в условиях цифровизации производственных и управленческих процессов возрастает значение не только узкоспециализированных технических знаний, но и комплекса междисциплинарных и надпрофессиональных компетенций, обеспечивающих адаптацию работников к быстро меняющейся технологической среде. На рисунке 1 представлены виды профессиональных компетенций их составляющие и результаты применения.

Анализ отраслевых документов, международных отчётов и эмпирических исследований позволил выделить ключевые группы профессиональных компетенций, определяющих востребованность и конкурентоспособность работников на региональных рынках труда. Представленная классификация показывает, что трансформация занятости в атомной отрасли в условиях Индустрии 4.0 носит комплексный характер и выходит за рамки узкотехнической цифровизации. Формирование цифровых, аналитических, управленческих и социально-коммуникативных компетенций обеспечивает качественную реструктуризацию занятости, рост доли высококвалифицированных рабочих мест и повышение устойчивости региональных рынков труда.

Для регионов присутствия атомных предприятий развитие данных компетенций сопровождается ростом доходов работников, снижением рисков структурной безработицы и укреплением социальной стабильности, что способствует повышению уровня жизни населения. [9, 18, 24]. Полученные результаты подтверждают ключевую роль человеческого капитала и системы непрерывного развития компетенций в адаптации отрасли и региональных экономик к требованиям Индустрии 4.0. Особое значение в структуре компетенций имеют навыки в области безопасности и надёжности, включая кибербезопасность и управление рисками, которые для атомной отрасли являются системообразующими [20,24].

Полученные результаты подтверждают, что в условиях Индустрии 4.0 формируется многокомпонентная модель профессиональных компетенций, включающая цифровые, аналитические, управленческие и социальные навыки, развитие которых является ключевым фактором устойчивости занятости и повышения уровня жизни населения [20,24, 25].

Концептуальная модель трансформации занятости и компетенций работников атомной отрасли с учётом региональной специфики

Проведённый анализ обосновывает необходимость перехода к целостной концептуальной модели трансформации занятости и компетенций работников атомной отрасли, учитывающей технологические, кадрово-компетентностные и регионально-институциональные факторы. Концептуальная модель, представленная на рисунке 2, отражает взаимосвязь цифровых технологий, профессиональных компетенций и региональных социально-экономических условий, определяющих трансформацию занятости в атомной отрасли в условиях Индустрии 4.0.

На технологическом уровне ключевую роль играют цифровые двойники, интеллектуальные системы управления и роботизированные технологии, формирующие спрос на новые профессиональные роли и изменяющие содержание труда за счёт вытеснения рутинных операций и роста значимости аналитических, цифровых и управленческих функций. Кадрово-компетентностный уровень отражает формирование гибридного набора компетенций, включающего цифровые и аналитические навыки, управление данными, проектное управление и компетенции в области безопасности, которые определяют устойчивость занятости и адаптационный потенциал работников в высокотехнологичных отраслях, включая атомную энергетику.

Регионально-институциональный уровень учитывает различия социально-экономических условий, развития образовательной инфраструктуры и концентрации атомных предприятий [15,21,24]. В регионах с развитой научно-образовательной базой цифровая трансформация сопровождается ростом высококвалифицированной занятости и заработной платы, тогда как при средней концентрации отрасли данные эффекты выражены слабее. Управленческий уровень, обеспечивает согласование технологических и кадровых решений, трансформируя их в долгосрочные эффекты регионального развития. В целом модель отражает многоуровневую систему, в которой цифровые технологии формируют новые требования к человеческому капиталу, а региональные условия определяют социально-экономические эффекты цифровизации [23, 25].

Рекомендации по совершенствованию кадровой политики и системы профессиональной подготовки

В результате, в соответствии с полученными результатами сформулирован ряд практико-ориентированных рекомендаций, направленных на повышение эффективности кадровой политики и системы профессиональной подготовки в атомной отрасли с учётом региональной специфики (рис.3).

На практике, реализация данных рекомендаций позволит трансформировать кадровую политику атомной отрасли в инструмент не только технологического, но и социально-экономического развития регионов, обеспечивая рост качества занятости, развитие человеческого капитала и повышение уровня жизни населения в условиях Индустрии 4.0.

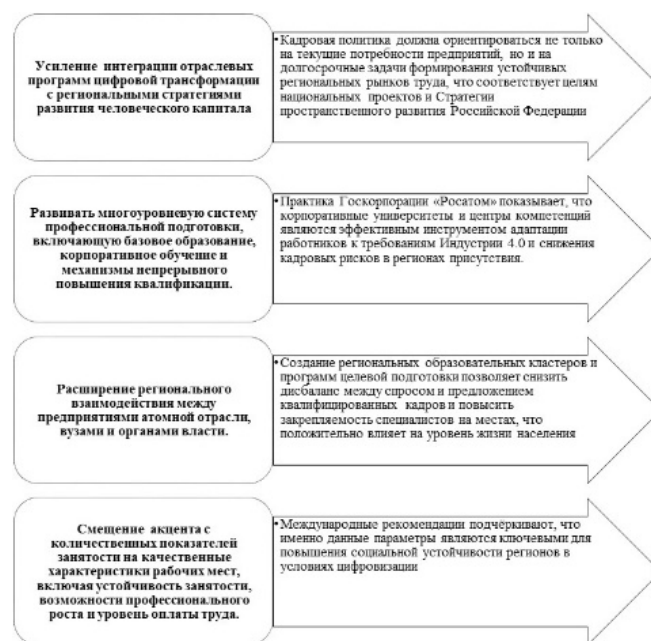


Рисунок 3. Практико-ориентированные рекомендации
Источник: составлено автором по материалам исследования

Заключение

В заключении исследования, стоит отметить, что цифровая трансформация атомной отрасли в условиях развития Индустрии 4.0 оказывает комплексное и преимущественно позитивное влияние на структуру региональной занятости и уровень жизни населения в регионах присутствия атомных предприятий. Региональный анализ показал, что наибольшие социально-экономические эффекты достигаются в субъектах Российской Федерации с развитой научно-образовательной инфраструктурой и активной корпоративной кадровой политикой. В регионах со средней концентрацией атомной отрасли выявленные эффекты выражены слабее, что указывает на необходимость институциональной поддержки процессов подготовки и переподготовки кадров. Полученные результаты подчёркивают целесообразность интеграции отраслевых программ цифровой трансформации с региональной кадровой и социальной политикой и подтверждают роль атомной отрасли как значимого фактора устойчивого социально-экономического развития территорий.

Литература

1. Alhloul M, Kiss V. Industry 4.0: Challenges for skills and competencies. *Inventions*. 2022;4(3):34. doi:10.3390/sci4030034.
2. Sabo P, Mlkva M, Markova P, Samakova J, Janik S. *Izmenenie kompetentsiy v kontekste vnedreniya Industrii 4.0. Prikladnaya nauka*. 2023;13(14):8547. <https://doi.org/10.3390/app13148547>.
3. Digital design in the HRM system as a component of the sustainable development strategy / O. Fokina, L. Goncharenko, T. Sobol [et al.] // *Bio web of conferences : International Scientific*

Forestry Forum 2023: Forest Ecosystems as Global Resource of the Biosphere: Calls, Threats, Solutions (Forestry Forum 2023), Voronezh, Russian Federation, 23–25 октября 2023 года. – Les Ulis: EDP Sciences, 2024. – P. 05013. – DOI 10.1051/bioconf/20249305013. – EDN XSYRXW.

4. Muzulon V, et al. Beyond technical skills: Competency framework for engineering in digital transformation. *Societies*. 2025;15(8):217. doi:10.3390/soc15080217.

5. Ecological approaches to the formation of sustainable rural development / M. Nechaeva, A. Kuklin, E. Demidova [et al.] // E3S Web of Conferences. – 2024. – Vol. 549. – P. 02009. – DOI 10.1051/e3sconf/202454902009. – EDN NKMHWQ.

6. Franchising technologies for sustainable economic development / E. Ganebnykh, T. Larinina, E. Petrova, A. Mottaeva // MATEC Web of Conferences, St. Petersburg, 20–22 декабря 2017 года. Vol. 170. – St. Petersburg: EDP Sciences, 2018. – P. 01044. – DOI 10.1051/mateconf/201817001044. – EDN YCHHFB.

7. Vairagade H, Kim S, Son H, Zhang F. A nuclear power plant digital twin for developing robot navigation and interaction. *Front Energy Res*. 2024;12:1356624. <https://doi.org/10.3389/fenrg.2024.1356624>.

8. Mondal K, Martinez O, Jain P. Advanced manufacturing and digital twin technology for nuclear energy. *Front Energy Res*. 2024;12:1339836. <https://doi.org/10.3389/fenrg.2024.1339836>

9. Бородин, А. А. Цифровизация как фактор повышения производительности труда: опыт ГК Росатом / А. А. Бородин // Теория и практика современной науки. – 2024. – № 11(113). – С. 19-30. – <https://doi.org/10.5281/zenodo.14552496>. – EDN BCZSEH.

10. Жукевич Г. В., Шабаева С. В. Интеграция цифровых инноваций для устойчивого развития рынка труда России. Социально-трудовые исследования. 2025;60(3):77-88. DOI: 10.34022/2658-3712-2025-60-3-77-8

11. Моттаева, А. Б. Современные тренды развития инфраструктуры атомной энергетики / А. Б. Моттаева // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2025. – № 3. – С. 182-188. – EDN TKWIRZ.

12. Волкова, М. М. Цифровая трансформация экономики: влияние информационных технологий на производительность труда / М. М. Волкова, И. Р. Чигвинцева, К. В. Раевич // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 6, № 10(163). – С. 199-205. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.06.024. – EDN OAHGYJ.

13. Выборных А. С. Развитие цифровых технологий в атомной энергетике в условиях экономических санкций и геополитических трансформаций / А. С. Выборных, Е. Г. Шарвадзе, Е. М. Иноземцев, Е. В. Ситников // Успехи в химии и химической технологии. – 2023. – Т. 37, № 1(263). – С. 79-83. – EDN FFUZRМ.

14. Соколов, В. А. Трансформация компетенций персонала в условиях цифровой экономики / В. А. Соколов, Е. А. Челнокова, Н. Л. Синева // Наука Красноярья. – 2021. – Т. 10, № 6-1. – С. 274-278. – EDN DBYMBT.

15. Ефимова, Н. С. Развитие кадрового потенциала промышленных предприятий в условиях цифровизации / Н. С. Ефимова, А. М. Камбаров, В. С. Максимов // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2025. – № 2. – С. 207-211. – EDN XDQKXE.

16. Джолдошева, Т. Ю. Влияние инновационных элементов инфраструктуры на устойчивое развитие атомной энергетики России / Т. Ю. Джолдошева, А. Б. Моттаева // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. – 2025. – № 4. – С. 184-192. – EDN WAWBIA.

17. Мирзабалаева, Ф. И. Перспективы развития гибридной занятости на современном рынке труда / Ф. И. Мирзабалаева, А. С. Кузьмина // Экономика труда. – 2024. – Т. 11, № 9. – С. 1357-1374. – DOI 10.18334/et.11.9.121599. – EDN KAKUJZ.

18. Крупнов, Ю. А. Тенденции и перспективы развития мирового энергетического рынка: прогноз на 2025 г / Ю. А. Крупнов, А. Б. Моттаева // E-Management. – 2025. – Т. 8, № 1. – С. 43-54. – DOI 10.26425/2658-3445-2025-8-1-43-54. – EDN OVQJAM.

19. Алексашина, Т. В. Подходы и проблемы управления в контексте гибридного формата работы персонала организаций / Т. В. Алексашина // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 8. – <https://doi.org/10.18334/lim.12.8.123649>. – EDN GTGEYP.

20. Мотовиц, Т. Г. Компетентностный подход управления персоналом в условиях цифровой экономики / Т. Г. Мотовиц // Вестник Тихоокеанского государственного университета. – 2022. – № 2(65). – С. 95-100. – EDN XPLFZV.

21. Райская, М. В. Кадровый контент промышленной цифровизации: императивы, проблемы, возможности / М. В. Райская // Управление устойчивым развитием. – 2020. – № 6(31). – С. 23-30. – EDN ZTYVWL.

22. Кураян, К. А. Анализ проблем кадрового обеспечения цифровой экономики и определение путей их решения / К. А. Кураян // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 4. – С. 1367-1380. – DOI 10.18334/lim.10.4.119147. – EDN NEOSMS.

23. Сопилко, Н. Ю. Управление человеческим капиталом организаций в условиях цифровизации / Н. Ю. Сопилко, О. Ю. Мясникова, В. В. Горбачева. – Москва : Российский университет дружбы народов (РУДН), 2022. – 159 с. – ISBN 978-5-209-11460-4. – EDN VLTAHX.

24. Оборин, М. С. Направления формирования цифровых компетенций персонала крупных компаний / М. С. Оборин // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. – 2021. – № 6. – С. 163-185. – EDN SYSBBO.

25. Голубев, С. С. Экономика цифровизации промышленных предприятий / С. С. Голубев, А. Е. Цивилева. – Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2024. – 216 с. – ISBN 978-5-4497-2503-5. – EDN AXQECA.

The impact of industry 4.0 on employment and competencies of nuclear industry workers in the regional context

Kozhina V.O., Suzeva O.V., Lavrov M.N.

Moscow International University, State University of Education, State University of Enlightenment, Gnessin Russian Academy of Music

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

In the era of Industry 4.0, the transformation of the nuclear industry has a significant impact on the socio-economic development of Russia, including the regions where it operates. The digital transformation of the production and management processes of nuclear industry enterprises is accompanied by a change in the professional structure of employment and an increase in the requirements for the competencies of employees, and as a result, it affects the stability of regional labor markets and the standard of living of the population. The study examines the impact on employment, competencies, the structure of labor resources and the formation of human capital. Based on this, the purpose of the study is to analyze and scientifically substantiate the impact of Industry 4.0 on employment and professional competencies of nuclear industry workers in the regional context. To achieve the purpose of the study, the main directions of the digital transformation of the nuclear industry and their impact on the employment structure in the regions were analyzed, key groups of competencies formed in the context of the introduction of digital technologies were identified, and a conceptual model for the transformation of employment of nuclear industry workers was proposed, taking into account regional specifics. Particular attention is paid to the relationship of changes in employment with indicators of socio-economic development of territories, including employment sustainability and the quality of labor potential. The results of the study showed that the development of Industry 4.0 in the nuclear industry does not lead to a decrease in employment, but causes its qualitative transformation, accompanied by an increase in the importance of digital and managerial competencies. And the formation of an effective personnel policy and a continuous training system is an essential condition for the sustainability of the labor market and the standard of living of the population in the regions where nuclear enterprises operate.

Keywords: living standards of the population, employment of the population, regional labor markets, socio-economic development of regions, human capital, professional competencies, employment transformation, high-tech industries, digitalization of the economy, Industry 4.0, regional economy, territorial development.

References

1. Alhloul M, Kiss V. Industry 4.0: Challenges for skills and competencies. *Inventions*. 2022;4(3):34. doi:10.3390/sci4030034.
2. Sabo P, Mlkva M, Markova P, Samakova J, Janik S. Izmenenie kompetentsiy v kontekste vnedreniya Industrii 4.0. *Prikladnaya nauka*. 2023;13(14):8547. <https://doi.org/10.3390/app13148547>.

3. Digital design in the HRM system as a component of the sustainable development strategy / O. Fokina, L. Goncharenko, T. Sobol [et al.] // Bio web of conferences : International Scientific Forestry Forum 2023: Forest Ecosystems as Global Resource of the Biosphere: Calls, Threats, Solutions (Forestry Forum 2023), Voronezh, Russian Federation, 23–25 октября 2023 года. – Les Ulis: EDP Sciences, 2024. – P. 05013. – DOI 10.1051/bioconf/20249305013. – EDN XSYRXW.
4. Muzulon V, et al. Beyond technical skills: Competency framework for engineering in digital transformation. *Societies*. 2025;15(8):217. doi:10.3390/soc15080217.
5. Ecological approaches to the formation of sustainable rural development / M. Nechaeva, A. Kuklin, E. Demidova [et al.] // E3S Web of Conferences. – 2024. – Vol. 549. – P. 02009. – DOI 10.1051/e3sconf/202454902009. – EDN NKMHWQ.
6. Franchising technologies for sustainable economic development / E. Ganebnykh, T. Larina, E. Petrova, A. Mottaeva // MATEC Web of Conferences, St. Petersburg, 20–22 декабря 2017 года. Vol. 170. – St. Petersburg: EDP Sciences, 2018. – P. 01044. – DOI 10.1051/mateconf/201817001044. – EDN YCHHFB.
7. Vairagade H, Kim S, Son H, Zhang F. A nuclear power plant digital twin for developing robot navigation and interaction. *Front Energy Res*. 2024;12:1356624. <https://doi.org/10.3389/fenrg.2024.1356624>.
8. Mondal K, Martinez O, Jain P. Advanced manufacturing and digital twin technology for nuclear energy. *Front Energy Res*. 2024; 12:1339836. <https://doi.org/10.3389/fenrg.2024.1339836>
9. Borodin, A. N. A. Digitalization as a factor of increasing labor productivity: the experience of Rosatom State Corporation / A. A. Borodin // Theory and practice of modern science. – 2024. – № 11(113). – Pp. 19-30. – <https://doi.org/10.5281/zenodo.14552496>. – EDN BCZSEH.
10. Zhukevich G. V., Shabaeva S.V. Integration of digital innovations for the sustainable development of the Russian labor market. *Social and labor research*. 2025;60(3):77-88. DOI: 10.34022/2658-3712-2025-60-3-77-8
11. Mottaeva, A. B. Modern trends in the development of nuclear energy infrastructure / A. B. Mottaeva // Forging and stamping production. Pressure treatment of materials. – 2025. – No. 3. – pp. 182-188. – EDN TKWIRZ.
12. Volkova, M. N. M. Digital transformation of the economy: the impact of information technology on labor productivity / M. M. Volkova, Named after R. Chigvintsev, N. V. Rayevich // Economics and management: problems, solutions. – 2025. – Issue. 6, № 10(163). – Pp. 199-205. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.06.024. – EDN OAHGYJ.
13. A. Vybornykh. Development of digital technologies in the nuclear power industry in the context of economic sanctions and geopolitical transformations / A. S. Vybornykh, E. G. Sharvadze, E. M. Inozemtsev, E. V. Sitnikov // Successes in chemistry and chemical technology. – 2023. – Issue. 37, № 1(263). – Pp. 79-83. – EDN FFUZR.
14. Sokolov, V. N. A. Transformation of personnel competencies in the digital economy / V. A. Sokolov, E. A. Chelnokova, N. L. Sineva // Science of Krasnoyarsk region. – 2021. – Issue 10, No. 6-1. – pp. 274-278. – EDN DBYMBT.
15. Efimova, N. S. Development of human resources potential of industrial enterprises in the context of digitalization / N. S. Efimova, A. N. M. V. Kambarov, V. N. S. Maksimov // Competitiveness in the global world: economics, science, technology. – 2025. – No. 2. – pp. 207-211. – EDN XDQKXE.
16. Dzholdosheva, T. Y. The impact of innovative infrastructure elements on the sustainable development of Russia's nuclear energy / T. Y. Dzholdosheva, A. B. Mottaeva // Forging and stamping production. Pressure treatment of materials. – 2025. – No. 4. – pp. 184-192. – EDN WAWBIA.
17. Mirzabalayeva, N. I. Prospects for the development of hybrid employment in the modern labor market / F. I. Mirzabalayeva, N. S. Kuzmina // Labor economics. – 2024. – Issue 11, No. 9. – pp. 1357-1374. – DOI 10.18334/et.11.9.121599. – EDN KAKUJZ.
18. Krupnov, Yu. A. trends and prospects of the global energy market development: forecast for 2025 / Yu. A. Krupnov, A. B. Mottaeva // e-Management. – 2025. – Vol. 8, No. 1. – Pp. 43-54. – DOI 10.26425/2658-3445-2025-8-1-43-54. – EDN OVQJAM.
19. Aleksashina, N. V. Approaches and problems of management in the context of the hybrid form of work of personnel of organizations / T. V. Aleksashina // Leadership and Management. – 2025. – Issue 12, No. 8. – <https://doi.org/10.18334/lim.12.8.123649>. – EDN GTGEYP.
20. Motovits, N. G. Competence-based approach to personnel management in the digital economy / T. G. Motovits // Bulletin of the Pacific State University. – 2022. – № 2(65). – Pp. 95-100. – EDN XPLFZV.
21. Rayskaya, N. V. Personnel content of industrial digitalization: imperatives, problems, opportunities / M. V. Rayskaya // Sustainable development management. – 2020. – № 6(31). – Pp. 23-30. – EDN ZTYVWL.
22. Kurayan, N. A. Analysis of the problem of staffing the digital economy and identification of ways to solve them / K. A. Kurayan // Leadership and Management. – 2023. – Issue 10, No. 4. – pp. 1367-1380. – DOI 10.18334/lim.10.4.119147. – EDN NEOSMS.
23. Sopilko, N. Y. Human capital management of organizations in the context of digitalization / N. Y. Sopilko, O. Y. Myasnikova, V. N. V. Gorbacheva. - Moscow : Peoples' Friendship University of Russia (RUDN University), 2022. - 159 p. – ISBN 978-5-209-11460-4. – EDN VLTAHX.
24. Oborin, N. S. Directions of formation of digital competencies of personnel of large companies / M. S. Oborin // Bulletin of the Moscow University. Series 6: Economics. – 2021. – No. 6. – pp. 163-185. – EDN SYSBBO.
25. Golubev, S. N. S. Economics of digitalization of industrial enterprises / S. S. Golubev, A. N. E. Tsivileva. - Moscow: AI Art Media, 2024. - 216 p. – ISBN 978-5-4497-2503-5. – EDN AXQECA.

Привлекательность занятости в производственном секторе как необходимое условие формирования суверенной модели рынка труда

Кулькова Инна Анатольевна

ответственный автор, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Управление персоналом и социология», Уральский государственный университет путей сообщения (УрГУПС), i.a.koulikova@mail.ru

Рыжикова Мария Игоревна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет (УрГЭУ), доцент кафедры социальной работы и управления персоналом Уральского федерального университета (УрФУ), mrlutova@yandex.ru

Одним из механизмов обеспечения ресурсного – кадрового – суверенитета России в условиях недостатка ресурсов, т.е. дефицита рабочей силы на рынке труда выступает сбалансированность занятости по отраслям и сферам, в т.ч. вовлеченность молодежи в занятость в производственных организациях. Для анализа теоретического обоснования сущности суверенной модели рынка труда применялся библиометрический анализ публикаций в научной базе eLibrary. Всего было проанализировано 19424 публикации. В качестве метода сбора и обработки практической информации был выбран контент-анализ комментариев и эмоциональных реакций пользователей телеграмм-канала и интернет-портала e1.ru на интервью с профессором МГУ о проблемах нежелания молодежи работать на заводах. Всего на двух платформах было проанализировано 550 комментариев. Библиометрический анализ показал, что тема суверенитета страны стала актуальной для научных исследований с 2014 года (начала масштабных санкций против России), и получила серьезное развитие в экономических исследованиях с 2022 года. При этом суверенитет с точки зрения рынка труда раскрыт недостаточно.

Ключевые слова: модели рынка труда, суверенная модель рынка, условия суверенитета рынка труда, занятость в производственной сфере, занятость молодежи.

Введение

Идеи суверенитета являются относительно новыми для экономической науки последних десятилетий. В то время как в советский период обеспечению суверенитета были посвящены многие экономические исследования, начиная с девяностых годов прошлого века преобладали точки зрения глобализации экономических процессов и развития узкой специализации стран и регионов.

Даже несмотря на то, что президент Российской Федерации В. В. Путин призывал российских предпринимателей к обеспечению технологического суверенитета начиная с 2007 года, только в период с 2014 года, когда на Россию обрушились санкции значительного количества стран, идея технологического суверенитета заняла достойное место в научной мысли, в том числе экономической. Так, если за весь период, начиная с советских времен по 2013 год, в крупнейшей российской научной базе eLibrary размещено 2291 публикаций, то за восемь лет с 2014 по 2021 год там было размещено уже 6577 работ. Однако большинство из них были по юридическим и политическим наукам – 68,5%, а на долю экономических наук, организацию и управление и демографию приходилось суммарно 12,6%. В этот период только две публикации д.э.н. А.И. Турчинова были посвящены кадровому суверенитету [1-2]. В них не только была определена важность обеспечения кадрового суверенитета экономики России, но и намечены основные направления действий субъектов управления разных уровней для обеспечения этого ресурсного суверенитета.

Второй толчок к исследованию суверенитета России был получен в 2022 с началом специальной военной операции. В этот период не только значительно, более чем в полтора раза увеличилось количество публикаций (так, в базе eLibrary за четыре года в период с 2022 по 2025 размещено 10555 публикаций), но и изменилась их структура: доля публикаций по юридическим и политическим наукам снизилась до 39,2%, в то время как доля публикаций по экономике выросла до 43,6%. При этом вопросы суверенитета с точки зрения обеспечения трудовыми ресурсами, регулирования рынка труда остаются вне поля зрения исследователей.

Так, проведя библиометрический анализ публикаций в научной базе eLibrary, нами было обнаружено 45 публикаций, в которых одновременно говорится о суверенитете России и о рынке труда, причем 41 из них была опубликована начиная с 2023 года. Анализ содержания данных публикаций показал, что они посвящены либо выявлению проблем рынка труда, миграции и их влиянию на обеспечение экономического суверенитета (например, [3], [4]), либо трансформации системы образования для укрепления технологического суверенитета страны (например, [5]). Публикации не содержат методологического обоснования, каким должен быть суверенный рынок труда.

По запросу «кадровый суверенитет» нами было найдено 43 публикации, при этом 41 из них были опубликованы в период с 2022 года. Анализ содержания данных публикаций показал, что 9 из них (21%) посвящены суверенитету отдельных организаций, компаний, следовательно, не затрагивают вопросов рынка труда, еще 20 единиц (46,5%) рассматривают кадровый суверенитет на национальном уровне, поэтому касаются рынка труда лишь в общих чертах. Оставшиеся 14 публикаций сосредоточены на анализе определенных регионов или территорий (например, [6-7]).

Таким образом, анализ имеющихся публикаций по теме исследования показал отсутствие в научной литературе теоретико-методологического обоснования суверенной модели рынка труда. В экономике труда модели рынка труда чаще всего выделяются с точки зрения национальных традиций занятости или на основе институционального подхода.

Национальные модели рынка труда можно различать по различным факторам, степени регулирования роли государства и уровня защиты работников. Эти модели формируются исторически, институциональными или культурными факторами. Чаще всего в научной литературе ярко представлены такие национальные модели как Японская, США и Западноевропейская [8-9]. Однако отечественные ученые сходятся во мнении, что у России под влиянием внешних факторов и культурно-исторических условий развития формируется своя, самобытная модель рынка труда [8, 9, 10, 11].

Суверенная модель рынка труда нам представляется как концепция, которая предполагает, что рынок труда основан на внутренней самодостаточности и устойчивости рабочей силы территории и самостоятельности государственного регулирования процессов, происходящих на нем. Реализация модели предполагает: высокую степень защиты от влияния внешних факторов и угроз через приоритет национальной рабочей силы и поддержку отечественных предприятий; ограничение миграции и снижение зависимости от иностранной рабочей силы; усиление гибкости занятости с учетом глобальных изменений сферы труда и технологическое развитие; низкий уровень безработицы; высокую роль государственного регулирования через активную реализацию программ занятости, контроль миграции и стимулирование спроса и предложения.

С позиции институционального подхода суверенная модель рынка труда имеет ряд значительных отличий от неокейнсианской и классической.

Суверенная модель рынка труда отличается от классической модели рынка труда акцентом на государственный контроль и приоритет национальных интересов, в то время как классическая модель предполагает свободное регулирование спроса и предложения в условиях совершенной конкуренции и решение проблем занятости путем увеличения заработной платы. Согласно классической модели рынка труда участие государства в функционировании данного экономического института является лишней, а в некоторых случаях вредной [12-13].

Неокейнсианская модель рынка труда предполагает жесткость заработной платы и регулирование рынка труда через увеличение безработицы (избыток предложения при низком спросе), в том числе и через рост миграции. Суверенная модель фокусируется на ограничительной миграционной политике, так как неконтролируемая миграция не способствует производительности труда. Согласно неокейнсианской модели рост уровня безработицы может сдерживаться и самостоятельно приходиться к оптимальному уровню [12-13], однако в современных условиях велика вероятность проявления гистерезиса [14], так как безработица зависит от влияния множества как субъективных, так и объективных факторов.

Авторам представляется, что защита от влияния внешних факторов и угроз через приоритет национальной рабочей силы особенно важен в производственном секторе экономики, поэтому не только владельцы и менеджмент производственных организаций, заводов, но и государство заинтересованы в том, чтобы молодые работники выбирали занятость на заводах.

Работа на заводе и в офисе имеет свои достоинства и недостатки, которые зависят от условий труда, графика и индивидуальных предпочтений каждого работника. Работа на заводе чаще обеспечивает стабильность, а офисная занятость – комфорт и гибкость.

Занятость молодежи на заводах укрепляет суверенитет рынка труда России, снижая зависимость от мигрантов и обеспечивая внутренний кадровый резерв в условиях дефицита рабочих в современных условиях. По данным Росстата обрабаты-

вающее производство теряет до 600 тысяч инженеров и станочников ежегодно, что критично для промышленности. Молодежь может закрыть большую часть дефицита в рабочих профессиях (сварщики, слесари, механики), минимизируя риски от ограничений на иностранную рабочую силу и поддерживая самодостаточность рынка труда. Стабильные кадры из развитых регионов позволят обеспечивать непрерывность производства без сезонных сбоев на производственных предприятиях.

Можно сравнить преимущества работы на заводе и работы в офисе по ряду параметров, например:

1. Стабильность. Работа на заводе более стабильна (официальное трудоустройство, фиксированная заработная плата). Стабильность работы в офисе зависит в большей мере от благонадежности компании.

2. Социальный пакет. Работа на заводе предполагает достаточно широкий социальный пакет, включающий медстраховку, питание, транспорт и активную деятельность профсоюзов. Офисная деятельность чаще сопровождается корпоративными мероприятиями.

3. Карьерный рост. На заводе более объективен и стабилизирован, так как чаще всего осуществляется по результатам производства и сопровождается содержательным обучением. Однако карьерный рост очень ограничен для неквалифицированных работников. В офисной среде чаще представлены авантюрные типы карьерного развития, которые могут характеризоваться высокой скоростью прохождения этапов карьеры и быть основаны на видимости для руководства результатов проектной деятельности.

4. Условия труда. Для завода характерна стандартная занятость на рабочем месте, офисная деятельность все чаще представлена гибридными и дистантными формами занятости.

Кроме того, существенными недостатками трудовой деятельности на заводе также является высокая физическая нагрузка, условия труда (шум, пыль и вредные вещества), сменный график и монотонность.

Работа в офисе также может характеризоваться стрессами от чрезмерной коммуникационной нагрузки совещаний и бюрократии. Занятость характеризуется сидячим образом жизни, который безусловно вредит здоровью. График занятости может быть ненормированным, когда человек проводит избыточное количество времени у компьютера, а заработная плата ниже по сравнению с заводской.

По мнению большинства исследователей люди часто избегают работы на заводе из-за тяжелых условий труда и низкой привлекательности по сравнению с офисными вакансиями [15]. Исследования рынка труда и отзывы соискателей на платформе HH.ru это подтверждают.

Основными причинами отказа являются:

1. Тяжелые условия труда: физическая нагрузка, шум, пыль и вредные вещества провоцируют проблемы со здоровьем, особенно при сменном графике работы.

2. Низкая заработная плата: предложения работодателей не соответствуют ожиданиям, особенно с учетом рисков и производственного травматизма.

3. Неудобный график: ночные смены и сверхурочная занятость мешает личной жизни и полноценному отдыху.

4. Монотонность и выгорание: повторяющиеся задачи без творчества приводят к быстрому утомлению и потере интереса.

5. Ограниченный рост: карьерные перспективы слабее, чем в офисе, и меньше внимания уделяется личностному развитию. Устоявшаяся стигма «синих воротничков» делает заводскую работу менее престижной для молодежи. Предпочтение отдают офису за комфорт, гибкость и, что немаловажно, социальный статус.

Материалы и методы исследования.

На портале e1.ru – «Городской портал Екатеринбург» 24 октября 2025 года вышла новость, освещающая выступление профессора МГУ Натальи Васильевны Зубаревич в г. Верхняя Пышма. В своем выступлении профессор объясняла свой

взгляд на проблему нежелания молодежи работать на заводах, предпосылки и пути решения сложившейся ситуации. Наиболее целесообразными векторами решения данной проблемы, по мнению Н.В. Зубаревич, являются развитие вахтовой формы занятости и активное привлечение трудовых мигрантов из-за рубежа. Однако мнение и выводы профессора неоднозначно были восприняты уральской общественностью. Нами был проведен контент-анализ высказываний и эмоциональных реакций пользователей интернет-портала относительно проблемы привлечения молодежи на заводы.

По данным счетчика посещений новость посмотрело более 45,3 тысяч человек. Новость спровоцировала достаточно бурную реакцию читателей. В телеграмм-канале информационного портала данная статья также не прошла мимо внимания читателей и была охарактеризована достаточно эмоционально: 174 эмоциональных символов поддерживающего характера, 1223 не одобряющих и 115 неопределенного характера.

В общей сложности было оставлено более 550 комментариев, из которых 289 комментариев к публикации на интернет-платформе новостного портала и 268 комментариев к публикации в Телеграмм канале. Из которых удалось выделить 47.7% релевантных комментариев.

Результаты.

Распределение релевантных комментариев по темам представлено на рисунке 1



Рисунок 1. Структура комментариев по тематике
Источник: авторская разработка

Контент-анализ выявил доминирование негативных эмоций и критики экономиста Зубаревич за ее провокационную риторику. Комментарии характеризуются сарказмом и гневом, читатели воспринимают фразу «сволочи» как элитарный цинизм, оторванный от реальности рабочих. Поддержка позиции Н. Зубаревич минимальна, большинство выражает претензии к идеям принуждения молодежи или иммигрантов. Общий тон токсичный: оскорбление эксперта, мемы и ирония над «стабильностью» производства.

Критика экономиста и риторики: комментаторы обратили внимание на сарказм и цинизм элиты, оторванной от реальности; поддержку получил распространенный мем о «профессорах», которые не сопоставляют научную теорию и реальную жизнь.

Достаточно жестко представлено отвержение предложения против мигрантов и вахт – «лучше своих учить, а не завозить».

В менее 10% от всех комментариев представлены редкие позитивные или нейтральные высказывания, «молодежь ленилась, нужны вахты для квалифицированных» и предложения «возродить комбинаты, повысить зарплаты».

Общий баланс по всем комментариям можно представить в следующем виде: 70% комментарии гневного, негативного и пессимистичного характера. 20% пользователей, оставивших комментарии, высказались относительно системных причин возникшей ситуации и всего 10% высказались нейтрально или выразили поддержку Н. Зубаревич.

Ключевые темы комментариев:

1. Образование и подготовка: жалобы на закрытые ПТУ, отсутствие учебных комбинатов и отказ брать молодых без опыта - формирование «замкнутого круга».

2. Условия труда: физическая нагрузка, конвейер и вредность отпугивают зумеров, предпочитающих услуги и офис.

3. Зарплата и экономика: низкие оклады (рост 5%-10% заработной платы не мотивирует), систематическое сравнение с вахтой в нефтегазодобывающей отрасли, сокращение на заводах.

4. Миграция и политика: скептический настрой к мигрантам и вахтам, призыв к ответственности государства за кадровый голод и возникший дефицит.

В ходе анализа удалось выделить 3 тематических аспекта, которые чаще всего провоцируют конфронтацию читателей:

- условия труда и здоровье. Тема, которая провоцирует споры между «ветеранами заводов», защищающих профессию («работал 30 лет – норм»), и молодежью/офисными работниками («конвейер – рабство, вредность убивает»);

- зарплаты и экономика вызывают споры: одни комментаторы винят лень молодежи («копейки? Не жалуйся иди и работай»), другие винят государство и санкции. Споры эскалируют до цифр заработных плат «120к на нефти против 60к на станке»;

- обсуждение образования и миграции делит комментаторов на два лагеря: патриоты («учи русских!») и прагматики («привози – здесь некому»).

Споры возникают из-за того, что поднятые темы являются личными, они основаны на опыте, и касаются качества жизни человека. Поэтому общий паттерн дискуссии – это взаимные упреки, а не конструктив. Порядка 30% комментариев можно отнести к конструктивным предложениям относительно решения проблемы занятости молодежи на заводах (табл.1).

Таблица 1.

Конструктивные предложения из комментариев

Направление	Предложение из комментариев	Частота упоминаний в комментариях
Рост заработных плат	Конкурировать с офисом/оборонкой, бонусы за смены	Высокая (25%)
Возрождение ПТУ	Открыть учебные комбинаты на заводах, брать 16-17 летних без опыта	Высокая (20%)
Улучшение условий труда	Снизить вредность, автоматизировать конвейер, гибкий график	Средняя (14%)
Корпоративные программы	Стажировки, жилье/транспорт для молодых, карьерный рост	Низкая (10%)

Источник: авторская разработка

Представленные выше идеи отражают консенсус, что проблема не в «лени сволочей», а в нерентабельности заводов, поэтому решения требуют инвестиций, а не принуждения.

Выводы

Таким образом, проведенный анализ показал, что в том числе значимыми причинами нежелания молодежи работать на заводах и в целом в производственной сфере являются: неадекватная заработная плата (при этом мнения касались не только фактического размера как такового, но и несоответствия оплаты труда предъявляемым требованиям к работникам); требования, предъявляемые к рабочим профессиям; нежелание молодежи вообще работать; цифровой контент (из-за которого чтобы хорошо жить, не нужно много работать, достаточно быть популярным в сети любой ценой); отсутствие престижа инженерных профессий.

Молодежь и заводы – это не конфликт поколений, а вызов для модернизации производства [16]. Решение острых проблем занятости лежит в балансе комфорта, зарплат и образования, как показывают опросы hh.ru и комментарии. Зумеры готовы пойти на заводы при технопарках, где есть возможность реализации гибкого графика занятости и соответствующее профессиональное обучение. Необходимо менять стереотипы, предлагать стажировки через соцсети, превращая рутину заводов в ка-

рьерные перспективы. Лентяи не нужны ни в офисе, ни на заводах, но у молодежи должен быть повод выбрать станок вместо компьютера. Без инвестиций в имидж и инфраструктуру производственной сферы кадровый голод только усилится, подрывая экономику промышленных регионов и угрожая суверенитету рынка труда.

Литература

1. Турчинов А.И. Проблемы управления кадровым потенциалом общества в условиях рынка // Управление. 2016. Т. 4. № 3. С. 88-93. DOI: 10.12737/21300, EDN: WLRODH.
2. Турчинов А.И. Кадровая политика и риски консолидации общества // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. Т. 5. № 6. С. 13-16. DOI: 10.12737/24100. EDN: YSFATC.
3. Дудин М.Н., Шкодинский С.В., Продченко И.А. Цифровизация экономики и глобальные тренды на рынке труда как факторы экономического суверенитета страны // Экономика труда. 2021. Т. 8. № 7. С. 663-682. DOI: 10.18334/et.8.7.112347. EDN: RNLYQI.
4. Камбур П.И. Миграционная политика России на современном этапе и ее влияние на суверенитет государства // Вопросы политологии. 2023. Т. 13. № 11-2 (99-2). С. 6096-6104. DOI: 10.35775/PSI.2023.99-1.11-1.007. EDN: DKDIVM.
5. Боровская М.А., Афанасьев А.А., Макареня Т.А., Федосова Т.В., Никитаева А.Ю. Трансформация инженерного образования для укрепления научно-технологического суверенитета России // Университетское управление: практика и анализ. 2024. Т. 28. № 4. С. 11-29. DOI: 10.15826/umpa.2024.04.032. EDN: KXOSR.
6. Максютин Е.В. Роботизация производства и подготовка инженерных кадров: опыт Республики Татарстан в обеспечении кадрового суверенитета / В сборнике: Интеллектуальная инженерная экономика и Индустрия 6.0 (ИНПРОМ-2025). Сборник трудов Международной научно-практической конференции. В 2 т. Санкт-Петербург, 2025. С. 160-163. DOI: 10.18720/IEP/2025.1/38. EDN: MYJLSK.
7. Вэй Ф., Покровская Н.Н. Подходы к регулированию социального капитала в Арктической зоне для обеспечения кадрового суверенитета Ледового шелкового пути / В книге: Измерение и анализ благосостояния. тезисы докладов Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 2024. С. 92-96. EDN: MBZFLE.
8. Корякина Т.В., Соколовская Е.Н., Плясова С.В. Сравнительный анализ моделей рынка труда в условиях изменений // Вестник Сургутского государственного университета. 2025. Т. 13, № 2. С. 16-29. DOI: 10.35266/2949-3455-2025-2-2.
9. Утинова С. С. Современные модели регулирования рынка труда: зарубежный и российский опыт // Финансовые рынки и банки. 2021. № 6. С. 26-33. EDN: CGKQMS.
10. Титов В. Н. Современные тенденции и трансформация рынка труда // Альманах «Крым». 2023. Т. 5, № 39. С. 49-56. EDN: LXRVIK.
11. Капелюшников Р. И. Российский рынок труда: статистический портрет на фоне кризисов // Вопросы экономики. 2023. № 8. С. 5-37. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-8-5-37. EDN: USUZBY.
12. Сидорович, А. А. Географическая методология изучения занятости населения: интеграция идей основных экономических направлений / А. А. Сидорович // Весці БДПУ. Серія 3, Фізика. Математика. Інфарматика. Біологія. Географія. 2025. № 3. С. 47-55.
13. Ибраева А. Р., Аймагамбетов Е. Б. Модели взаимодействия спроса и предложения на рынке труда в региональном аспекте // Вестник Атырауского университета имени Халела Досмухамедова. 2025. Т. 77. №. 2. С. 265-278. DOI: 10.47649/vau.25.v77.i2.23.
14. Панкратова А.А. Гистерезис в экономике: исследование взаимосвязи бизнес-циклов, экономического роста и экономической политики // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2024. Т. 19, №1. С. 16-40. DOI: 10.17072/1994-9960-2024-1-16-40
15. Маврина, Л. Н. Анализ занятости молодежи на рынке труда в России / Л. Н. Маврина, А. А. Маврина // Эпоха науки. 2025. № 42. С. 184-189. EDN SAQMDQ.
16. Масленникова Е.В., Антонова О.А., Колмакова И.Д. Направления повышения конкурентоспособности молодежи на рынке труда // Экономика труда. 2025. №7. С. 1035-1058. DOI: 10.18334/et.12.7.123506. EDN: UZIUPZ.

Attractiveness of employment in the manufacturing sector as a necessary condition for the sovereign labor market model formation

Kulkova I.A., Ryzhikova M.I.
Ural Federal University (UrFU)

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

One of the mechanisms for ensuring Russia's resource—personnel—sovereignty in the face of resource scarcity, i.e., a labor shortage in the labor market, is a balanced employment distribution across industries and sectors, including youth employment in manufacturing organizations. To analyze the theoretical basis for the sovereign labor market model, a bibliometric analysis of publications in the eLibrary scientific database was used. A total of 19,424 publications were analyzed. To collect and process practical information, a content analysis of comments and emotional reactions from users of the Telegram channel and the e1.ru internet portal to an interview with an Moscow State University professor about the problems of youth reluctance to work in factories was chosen. A total of 550 comments were analyzed across both platforms. A bibliometric analysis revealed that the topic of national sovereignty has become relevant for academic research since 2014 (the beginning of large-scale sanctions against Russia) and has received significant development in economic research since 2022. However, sovereignty from a labor market perspective remains insufficiently explored. The commentary highlights the objective reasons for the low prestige of factory work and proposes solutions to this problem. The article presents the author's understanding of the essence of a sovereign labor market model and proposes conditions for achieving sovereignty in the labor market, one of which is balanced employment across industries and sectors. Under these conditions, youth employment in factories is a necessary condition for achieving sovereignty.

Keywords: labor market models, sovereign market model, labor market sovereignty conditions, employment in the manufacturing sector, youth employment.

References

1. Turchinov A.I. Problems of Managing the Human Resources Potential of Society in a Market Economy // Management. 2016. Vol. 4. No. 3. Pp. 88-93. DOI: 10.12737/21300, EDN: WLRODH.
2. Turchinov A.I. HR Policy and the Risks of Society Consolidation // Personnel and Intellectual Resource Management in Russia. 2016. Vol. 5. No. 6. Pp. 13-16. DOI: 10.12737/24100. EDN: YSFATC.
3. Dudin M.N., Shkodinsky S.V., Prodchenko I.A. Digitalization of the Economy and Global Trends in the Labor Market as Factors of the Country's Economic Sovereignty // Labor Economics. 2021. Vol. 8. No. 7. Pp. 663-682. DOI: 10.18334/et.8.7.112347. EDN: RNLYQI.
4. Kambur P.I. Russia's Migration Policy at the Current Stage and Its Impact on State Sovereignty // Voprosy politologii. 2023. Vol. 13. No. 11-2 (99-2). Pp. 6096-6104. DOI: 10.35775/PSI.2023.99-1.11-1.007. EDN: DKDIVM.
5. Borovskaya M.A., Afanasyev A.A., Makarenia T.A., Fedosova T.V., Nikitaeva A.Yu. Transformation of Engineering Education to Strengthen Russia's Scientific and Technological Sovereignty // University Management: Practice and Analysis. 2024. Vol. 28. No. 4. pp. 11-29. DOI: 10.15826/umpa.2024.04.032. EDN: KXOSR.
6. Maksyutina E.V. Robotization of Production and Training of Engineering Personnel: The Experience of the Republic of Tatarstan in Ensuring Personnel Sovereignty / In the collection: Intelligent Engineering Economy and Industry 6.0 (IN-PROM-2025). Collection of Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. In 2 volumes. St. Petersburg, 2025. pp. 160-163. DOI: 10.18720/IEP/2025.1/38. EDN: MYJLSK.
7. Wei F., Pokrovskaya N.N. Approaches to regulating social capital in the Arctic zone to ensure personnel sovereignty of the Ice Silk Road / In the book: Measurement and analysis of well-being. Abstracts of reports of the All-Russian (with international participation) scientific and practical conference. St. Petersburg, 2024. Pp. 92-96. EDN: MBZFLE.
8. Koryakina T.V., Sokolovskaya E.N., Plyasova S.V. Comparative analysis of labor market models in the context of changes // Bulletin of Surgut State University. 2025. Vol. 13, No. 2. Pp. 16-29. DOI: 10.35266/2949-3455-2025-2-2.
9. Utinova S. S. Modern Models of Labor Market Regulation: Foreign and Russian Experience // Financial Markets and Banks. 2021. No. 6. pp. 26-33. EDN: CGKQMS.
10. Titov V. N. Modern Trends and Transformation of the Labor Market // Almanac "Crimea". 2023. Vol. 5, No. 39. pp. 49-56. EDN: LXRVIK.
11. Kapelyushnikov R. I. Russian Labor Market: A Statistical Portrait Against the Backdrop of Crises // Voprosy Ekonomiki. 2023. No. 8. pp. 5-37. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-8-5-37. EDN: USUZBY.
12. Sidorovich, A. A. Geographical Methodology for Studying Employment: Integration of Ideas from the Main Economic Trends / A. A. Sidorovich // Bulletin of the BDU. Series 3, Physics. Mathematics. Information Technology. Biology. Geography. 2025. No. 3. Pp. 47-55.

Влияние цифровых платформ и участие фермеров: микрооснова формирования бизнес-моделей сбыта сельскохозяйственной продукции в эпоху цифровой трансформации

Ли Хэнлун

аспирант, МПГУ (Московский педагогический государственный университет), ktv981188@gmail.com

В контексте ускоряющейся цифровизации экономики система сбыта сельскохозяйственной продукции претерпевает структурные изменения, переходя от линейно организованных каналов к многоуровневым платформенно-сетевым конфигурациям, что ведёт к перераспределению ролей участников и трансформации механизмов их взаимодействия. На основе теоретических положений платформенной экономики и инструментария микроэкономического анализа в статье рассматриваются каналы влияния цифровых платформ на снижение транзакционных издержек, реконфигурацию цепочек добавленной стоимости и модификацию рыночной структуры. Особое внимание уделяется тому, каким образом указанные процессы изменяют модели участия фермеров и институциональную архитектуру аграрного сектора. Эмпирическая база исследования сформирована за счёт сопоставления российских и китайских практик с привлечением разнородных статистических данных и результатов количественных исследований. Проведённый анализ позволяет выделить ключевые детерминанты интеграции фермерских хозяйств в платформенные экосистемы, а также оценить экономические эффекты данного включения, включая формирование альтернативных моделей цифровых каналов реализации продукции. Показано, что использование цифровых платформ, как правило, сопровождается ростом доходов производителей и расширением их рыночных возможностей, однако степень устойчивости и выраженности этих эффектов определяется уровнем цифровых компетенций, состоянием инфраструктурной базы и особенностями институциональной среды.

Ключевые слова: цифровые платформы; аграрный сектор; электронная торговля сельскохозяйственной продукцией; участие фермеров; бизнес-моделирование; цифровая трансформация; сравнительный анализ России и Китая.

Введение

В условиях углубляющейся цифровизации экономического пространства система распределения сельскохозяйственной продукции трансформируется, переходя от линейно организованных цепочек поставок к платформенно-сетевым формам взаимодействия. Данная трансформация сопровождается не только внедрением новых технологических решений, но и изменением конфигурации экономических связей, перераспределением ресурсов и пересмотром механизмов заключения сделок. Одновременно происходит модификация принципов формирования добавленной стоимости. Расширение платформенных практик ведёт к ослаблению роли традиционных посредников и формированию многосторонних рынков, где платформа выступает в качестве координирующего узла. Концентрация массивов данных, использование алгоритмических инструментов обработки информации и внедрение механизмов доверия обеспечивают более эффективное согласование спроса и предложения [1, с. 2].

В рамках новой институциональной экономики ключевое значение приобретает анализ транзакционных издержек и факторов их изменения. Для традиционной аграрной системы характерны высокий уровень информационной асимметрии, разрозненность рыночных структур и инфраструктурные ограничения, что увеличивает затраты на поиск контрагентов, проведение переговоров и контроль исполнения обязательств. Интеграция цифровых платформ способствует снижению данных издержек за счёт повышения прозрачности ценовой информации, стандартизации процедур взаимодействия и ускорения обмена данными. Эмпирические оценки показывают, что использование инструментов электронной коммерции в аграрном секторе позволяет сократить совокупные транзакционные издержки в среднем на 10–20%, одновременно повышая точность сопоставления экономических агентов [2, с. 5]. В этом контексте цифровая платформа функционирует не только как технологическое решение, но и как институциональный механизм координации.

Значимые сдвиги фиксируются и в распределении добавленной стоимости в пределах аграрных цепочек. В традиционных моделях значительная её часть аккумулируется на промежуточных стадиях обращения, что снижает долю доходов производителей. Платформенные механизмы способствуют сокращению числа посредников и формированию прямых каналов взаимодействия между производителями и конечными потребителями. Это отражается в ценовой динамике: участие фермеров в цифровых каналах реализации сопровождается увеличением отпускных цен в среднем на 8–15%, а также ростом доходов по сравнению с хозяйствами, не включёнными в платформенные экосистемы [3, с. 4]. Данные тенденции указывают на перераспределение экономических выгод в рамках цепочек создания стоимости.

Анализ трансформации аграрных бизнес-моделей требует использования системы комплексных индикаторов. Интегральный показатель транзакционных издержек охватывает расходы на поиск информации, организацию логистических процессов и сопровождение контрактов. Уровень цифровой интеграции может оцениваться через долю онлайн-операций и интенсивность использования платформенных сервисов. Показатель дезинтермедиации отражает сокращение числа посреднических звеньев. Дополнительные параметры, такие как маржинальность и степень доступа к рынкам, характеризуют экономическую результативность и потенциал расширения сбыта [13, с.

18]. Совокупность указанных индикаторов формирует аналитическую основу микроэкономического анализа.

Методологический инструментарий исследования включает применение эконометрических методов обработки микроданных. Использование моделей множественной линейной регрессии (OLS) позволяет оценивать влияние участия в платформенных экосистемах на доходы и прибыль фермерских хозяйств с учётом контролируемых переменных, включая размер хозяйства, уровень образования и региональные особенности. Для выявления факторов, определяющих вероятность участия в цифровых платформах, применяются бинарные модели выбора (Logit и Probit). Сравнительный анализ средних значений (t-тест) используется для проверки статистически значимых различий между группами. Результаты показывают, что уровень цифровых компетенций выступает значимым медирующим фактором, при этом соответствующие коэффициенты сохраняют статистическую значимость на уровне 1% [17, с. 136].

Воздействие цифровых платформ на аграрную экономику носит неоднородный характер и определяется совокупностью структурных условий. Расширение рыночных границ позволяет сельскохозяйственным производителям преодолевать пространственные ограничения и выходить на новые сегменты спроса. Вместе с тем различия в инфраструктурном развитии, институциональной среде и уровне цифровой грамотности формируют выраженную региональную дифференциацию эффектов. Сопоставление России и Китая показывает, что при общей направленности процессов цифровизации наблюдаются различия в траекториях трансформации, обусловленные особенностями государственной политики и степенью зрелости платформенных экосистем [14, с. 59].

Следовательно, цифровые платформы следует интерпретировать не только как технологический инструмент, но и как ключевой элемент институциональной перестройки аграрных бизнес-моделей. За счёт снижения транзакционных издержек, перераспределения добавленной стоимости и изменения параметров рыночной структуры они формируют новые формы участия фермеров в экономике и задают теоретико-методологическую основу для анализа их поведения в цифровой среде.

Цифровые платформы как инфраструктура сельскохозяйственных рынков: сравнительный анализ Китая и России

В условиях развития цифровой экономики платформы трансформировались из инструментов обмена информацией в сложные организационные структуры, выполняющие одновременно институциональные и инфраструктурные функции. В аграрном секторе это проявляется в расширении их функционального охвата: современные платформенные экосистемы интегрируют логистические сервисы, платёжные решения, кредитные инструменты и системы анализа данных, формируя единую среду взаимодействия между производством, распределением и потреблением. Подобная конфигурация постепенно вытесняет традиционные формы торговли, включая оптовые рынки и многоуровневые посреднические цепочки, закрепляя за платформами статус ключевых координационных центров в системе обращения сельскохозяйственной продукции [4, с. 200].

Китайский опыт характеризуется высокой степенью институциональной зрелости платформенной модели в аграрной сфере. Развитие сельской электронной коммерции, наиболее ярко представленное феноменом «Taobao Village», отражает пространственную перестройку экономической активности на основе цифровых механизмов. По данным на 2023 г., число подобных кластеров превысило 7 000, что свидетельствует о формировании разветвлённой сети локализованных центров цифровой аграрной экономики [22, с. 15]. В рамках этих кластеров сельскохозяйственная продукция получает доступ к национальным рынкам через платформенные каналы, что снижает значимость географической удалённости. Интеграция с логистическими структурами, включая Cainiao Network, а также использование цифровых платёжных инструментов обеспечивают

ускорение обработки заказов: сроки доставки сокращаются на 30–50%, а логистические издержки уменьшаются примерно на 15% [21, с. 42].

Организация китайских платформ строится на экосистемном принципе. Вокруг крупных универсальных платформ, таких как Taobao, JD.com и Pinduoduo, формируется многоуровневая цифровая среда, включающая элементы социальной коммерции, стриминговых продаж и коллективных закупок. Такая структура способствует расширению спроса и повышению эффективности рыночного сопоставления за счёт алгоритмической обработки данных. Эмпирические данные фиксируют рост частоты транзакций, увеличение объёмов заказов и повышение среднего чека, а также усиление интенсивности потребления [5, с. 1660]. Значимую роль играет государственная политика, в частности реализация инициативы «цифровой деревни», усиливающей интеграцию платформенных решений в сельскую экономику и придающей им черты квазиинфраструктурных институтов [10, с. 12].

Российская модель развития цифровых платформ в аграрном секторе формируется в иной институциональной конфигурации. Несмотря на активное развитие универсальных маркетплейсов, таких как Ozon и Wildberries, их участие в системе обращения сельскохозяйственной продукции остаётся ограниченным. Доля онлайн-каналов в аграрной торговле, как правило, не превышает 10%, что значительно уступает показателям Китая [18, с. 85]. Данное отставание связано с неоднородностью логистической инфраструктуры и различиями в уровне цифровизации сельских территорий.

Функциональная направленность российских платформ преимущественно определяется рыночной логикой и не сопровождается формированием специализированных аграрных экосистем. Реализация фермерской продукции через цифровые каналы концентрируется преимущественно вблизи крупных городских агломераций, тогда как в периферийных регионах высокие логистические издержки и ограниченный платёжеспособный спрос препятствуют устойчивому развитию платформенных моделей [15, с. 90]. Существенным ограничением выступают также комиссии и сопутствующие сервисные расходы, снижающие экономическую привлекательность участия для производителей и формирующие осторожные стратегии интеграции [16, с. 110].

Сопоставление китайской и российской моделей выявляет различия по ряду ключевых параметров. В Китае уровень проникновения платформ в сельских районах значительно выше, что отражается в масштабах участия фермеров в электронной коммерции. Логистическая эффективность обеспечивается высокой степенью интеграции инфраструктурных элементов, позволяющей снижать удельные издержки и ускорять процессы доставки. Структура транзакций также различается: в китайской системе доминируют частые операции небольшого объёма с высокой степенью диверсификации, тогда как в России преобладают менее частые сделки, ограниченные региональными рамками. Существенное значение сохраняют различия в уровне комиссий и формах государственной поддержки [13, с. 20].

Выявленные различия обусловлены особенностями институциональной среды и траекториями развития. В Китае сформировалась платформа-ориентированная модель аграрного рынка, поддерживаемая активной государственной политикой и высокой степенью технологической интеграции. Российская модель развивается преимущественно на основе рыночных механизмов, что приводит к фрагментарности и территориальной дифференциации платформенных практик [14, с. 60]. В результате функциональная роль платформ различается: в китайском контексте они приобретают характеристики инфраструктурных элементов, тогда как в российском сохраняют преимущественно рыночную природу.

Эффективность функционирования цифровых платформ в аграрной сфере определяется сочетанием институциональных условий, уровня инфраструктурного развития и характеристик самих участников. Уровень цифровой компетентности, доступ

к логистическим и финансовым сервисам, а также качество институциональной среды задают пределы влияния платформ на рыночные процессы. Эти факторы формируют основу для дальнейшего анализа поведения фермеров и оценки экономических эффектов их участия на микроуровне.

Микроэкономический механизм участия фермеров в цифровых платформах: поведенческая логика, ограничения и экономические эффекты

Расширение платформенной организации аграрных рынков усиливает роль фермерских хозяйств как ключевых микроэкономических агентов, чьи решения во многом определяют реальные параметры цифровой трансформации. В отличие от макроуровневых институциональных и технологических сдвигов, результативность цифровизации на практике обусловлена степенью включённости производителей в платформенные экосистемы, интенсивностью использования цифровых инструментов и структурой зависимости от онлайн-каналов сбыта. Анализ данных процессов требует обращения к микроэкономическим моделям, позволяющим интерпретировать логику выбора и выявить возникающие экономические эффекты.

Решение об участии в платформе может быть представлено как результат рационального выбора в условиях ограниченности ресурсов, при котором хозяйствующий субъект сопоставляет ожидаемые выгоды и сопряжённые издержки. Переход к цифровым каналам реализации формируется на основе оценки альтернативных стратегий поведения. Эмпирические исследования, основанные на моделях дискретного выбора (Logit/Probit), фиксируют устойчивую положительную зависимость вероятности участия от уровня человеческого капитала, организационных параметров хозяйства и степени информационной обеспеченности [2, с. 8]. Наибольшую значимость приобретают цифровые навыки и уровень образования, что подтверждается статистически значимыми коэффициентами и свидетельствует о большей склонности к платформенному взаимодействию у фермеров с развитой цифровой компетентностью.

Операционализация участия предполагает выделение совокупности ключевых переменных. Индекс человеческого капитала, включающий образовательные характеристики и уровень цифровой грамотности, отражает способность хозяйства осваивать платформенные инструменты. Масштаб производства влияет на экономическую целесообразность интеграции, поскольку более крупные хозяйства способны распределять фиксированные издержки выхода на платформу. Существенную роль играют инфраструктурные условия – доступ к интернету и развитость логистических сетей, определяющие возможность реализации сделок. Социальный капитал, проявляющийся через участие в кооперативах и локальных сетях взаимодействия, снижает барьеры входа и способствует формированию доверия к цифровым механизмам [9, с. 6]. Эконометрические оценки подтверждают устойчивую значимость данных факторов.

Поведенческие стратегии фермеров в платформенной среде отличаются вариативностью и адаптивностью. Распространение получила модель прямых продаж конечному потребителю (D2C), позволяющая увеличивать доход за счёт сокращения посреднических звеньев. Одновременно применяются гибридные стратегии, сочетающие онлайн- и офлайн-каналы, что обеспечивает диверсификацию рисков и устойчивость сбытовой деятельности. В ряде регионов формируются коллективные формы участия, основанные на кооперации производителей, где совместное использование платформенных инструментов снижает транзакционные издержки и усиливает переговорные позиции участников [16, с. 112]. Многообразие стратегий отражает адаптацию хозяйств к неоднородной рыночной среде.

Оценка экономических эффектов свидетельствует преимущественно о положительном влиянии участия в платформах на доходы производителей. В китайской практике рост доходов хозяйств, интегрированных в электронную коммерцию, достигает 15–40%, причём данный эффект сохраняет статистическую

значимость при учёте различий между группами [3, с. 6]. Увеличение доходов обусловлено как ростом отпускных цен, так и расширением рынков сбыта и увеличением объёмов продаж. Сокращение числа посредников позволяет производителям удерживать большую долю конечной выручки, усиливая их экономические позиции.

В российском контексте результаты участия носят менее однозначный характер. Высокие логистические издержки и пространственная фрагментация спроса ограничивают потенциал цифровых каналов, снижая масштаб положительных эффектов [14, с. 60]. Ограниченная вовлечённость малых хозяйств, обусловленная дефицитом ресурсов и недостаточным уровнем цифровых компетенций, усиливает дифференциацию внутри аграрного сектора. Это отражает феномен «цифрового неравенства», при котором повышение эффективности сопровождается углублением структурных различий.

Воздействие платформ реализуется через систему опосредующих и модифицирующих факторов. Цифровые компетенции выступают в качестве медиатора, обеспечивая трансформацию участия в реальные экономические результаты за счёт повышения способности к обработке информации и адаптации к рыночным сигналам. Инфраструктурные условия выполняют функцию модератора: в регионах с развитой логистикой и устойчивым доступом к цифровым сервисам эффект от использования платформ выражен значительно сильнее [17, с. 137]. Это указывает на зависимость микроэкономических результатов от характеристик внешней среды.

Одновременно участие в платформенных экосистемах сопровождается формированием новых ограничений. Алгоритмическое управление и правила функционирования платформ усиливают зависимость производителей, ограничивая их переговорные возможности. Повышенная прозрачность цен усиливает конкурентное давление и может приводить к снижению маржинальности. Комиссии и затраты на продвижение увеличивают операционные расходы, создавая дополнительные барьеры входа, особенно для малых хозяйств [15, с. 92]. Указанные факторы формируют специфическую конфигурацию «новых транзакционных издержек», частично компенсирующих преимущества цифровизации.

Таким образом, участие фермеров в цифровых платформах представляет собой сложный процесс выбора, в рамках которого сопоставляются потенциальные выгоды и сопутствующие риски. Итоговые экономические результаты определяются сочетанием индивидуальных характеристик хозяйств и параметров институциональной и инфраструктурной среды. Микроэкономический подход позволяет выявить неоднородность траекторий адаптации и создаёт основу для анализа дальнейшей трансформации аграрных бизнес-моделей в условиях цифровой экономики.

Классификация и оценка эффективности бизнес-моделей реализации сельскохозяйственной продукции в цифровой среде: сравнительный анализ Китая и России

Результаты микроэкономического анализа создают основу для выделения устойчивых типов бизнес-моделей, посредством которых фермерские хозяйства организуют сбыт продукции в цифровой среде. Формирование каждой модели определяется сочетанием институциональных условий, уровня инфраструктурного развития и ресурсных характеристик производителей. Отличия между ними проявляются в способах генерации добавленной стоимости, структуре распределения рисков и степени зависимости от платформенных механизмов.

Одной из базовых выступает платформенно-ориентированная модель, при которой реализация продукции осуществляется преимущественно через крупные маркетплейсы и универсальные цифровые платформы. В рамках данной конфигурации платформа не ограничивается посреднической функцией, а задаёт параметры рыночного взаимодействия посредством алгоритмов ранжирования, систем репутации, распределения пользовательского трафика и инструментов доверия. Наибольшее

распространение эта модель получила в Китае, где сформирована высокоразвитая платформенная экосистема с высокой плотностью транзакций и значительным охватом рынка. Эмпирические данные показывают, что в условиях высокой цифровой интеграции доля онлайн-продаж сельскохозяйственной продукции достигает 30–40%, сопровождаясь устойчивым ростом объемов заказов [21, с. 42]. В то же время высокая степень включенности в платформенную среду усиливает зависимость производителей от тарифной политики и алгоритмического регулирования, что может ограничивать их экономическую самостоятельность и оказывать давление на уровень прибыльности.

Альтернативный тип представляет модель прямых цифровых продаж конечному потребителю (D2C), ориентированная на минимизацию посреднических звеньев и расширение возможностей самостоятельного ценообразования. В данной конфигурации взаимодействие с потребителем осуществляется через социальные платформы, стриминговые сервисы и собственные цифровые каналы коммуникации. Это позволяет производителям удерживать большую часть создаваемой добавленной стоимости. В китайской практике модель активно развивается благодаря интеграции электронной коммерции с форматами прямых трансляций, обеспечивающих высокий уровень вовлеченности аудитории и ускорение оборота продукции. Эмпирические исследования фиксируют формирование ценовой премии и усиление продуктовой дифференциации при использовании данных инструментов [5, с. 1662]. Эффективность модели зависит от способности производителей управлять цифровым контентом и выстраивать устойчивые коммуникации с потребителями.

Гибридная модель основана на одновременном использовании цифровых и традиционных каналов реализации. В рамках данного подхода фермерские хозяйства сохраняют офлайн-сбыт – локальные рынки, оптовые поставки и региональные контракты – параллельно задействуя платформы для расширения географии продаж. Подобная стратегия характерна для российской практики, где уровень цифровой интеграции остаётся относительно невысоким, а территориальная неоднородность выражена значительно сильнее. Ключевым преимуществом гибридной модели является диверсификация рисков и повышение устойчивости доходов. Эмпирические данные показывают, что такой подход способствует сглаживанию ценовых колебаний и поддержанию стабильности хозяйственной деятельности, хотя его потенциал масштабирования ограничен [16, с. 114].

Отдельное место занимает модель коллективного участия в платформенных экосистемах, основанная на кооперации производителей. В данном случае несколько хозяйств объединяют ресурсы для совместного выхода на цифровые платформы, распределяя затраты на логистику, маркетинг и сопровождение сделок. Такая форма взаимодействия усиливает переговорные позиции и снижает барьеры входа, особенно для малых хозяйств. В китайской практике данная модель часто реализуется при участии кооперативов, локальных сервисных центров электронной коммерции и органов управления, формируя комплексную структуру взаимодействия «организация – платформа». Эмпирические наблюдения свидетельствуют, что подобные формы способствуют расширению участия мелких производителей и частично нивелируют эффекты цифрового неравенства [10, с. 18].

Оценка эффективности выделенных моделей требует использования системы взаимосвязанных показателей. Рентабельность отражает долю дохода, сохраняемую производителем в цепочке создания стоимости. Волатильность доходов характеризует устойчивость к рыночным колебаниям. Масштабируемость указывает на возможность тиражирования модели в различных институциональных и территориальных условиях. Степень зависимости от платформ фиксирует влияние алгоритмов, тарифов и правил цифровых посредников на деятельность производителей. Результаты сравнительных исследований показывают, что китайские модели демонстрируют более высо-

кую эффективность с точки зрения масштабируемости и снижения транзакционных издержек, тогда как российская практика в большей степени ориентирована на диверсификацию каналов и минимизацию рисков [13, с. 22].

Сопоставление Китая и России выявляет различия не только в уровне распространения платформенных форм, но и в логике их эволюции. Китайская модель характеризуется высокой степенью интеграции платформ, развитой инфраструктурной базой и активной государственной поддержкой, что способствует формированию системной архитектуры аграрного рынка с выраженными сетевыми эффектами. Российская практика развивается более фрагментарно и в значительной степени зависит от региональных условий, рыночной конъюнктуры и локальных ресурсов. Данные различия указывают на то, что результативность цифровых платформ определяется не столько универсальными характеристиками технологий, сколько совокупностью институциональных, инфраструктурных и социально-экономических факторов [14, с. 60].

Заключение

Проведённое исследование позволяет утверждать, что сущность цифровой трансформации аграрного сектора определяется не столько фактом внедрения технологий, сколько их воздействием на структуру экономических взаимодействий и поведенческие модели участников рынка. Цифровые платформы, снижая транзакционные издержки и перестраивая цепочки создания стоимости, формируют предпосылки для расширения рыночного доступа производителей. Однако степень реализации данного потенциала носит вариативный характер и обусловлена уровнем человеческого капитала, состоянием инфраструктуры и параметрами институциональной среды.

На микроэкономическом уровне фермерские хозяйства выступают в качестве активных экономических агентов, принимающих решения в условиях ограниченности ресурсов и неопределённости. Включённость в платформенные экосистемы является результатом сопоставления ожидаемых выгод и связанных с ними рисков. Ключевую роль играют цифровые компетенции и организационные ресурсы, определяющие способность трансформировать технологический доступ в устойчивые экономические результаты. Само по себе присутствие на платформе не гарантирует увеличения доходов, поскольку эффект цифровизации опосредуется уровнем адаптивности и готовностью к освоению новых инструментов.

Сравнительный анализ Китая и России демонстрирует, что результаты цифровой трансформации во многом зависят от институционального контекста. В условиях развитой инфраструктуры, высокой степени координации и активной государственной поддержки платформы приобретают системообразующий характер, становясь ключевыми элементами аграрных рынков. В менее интегрированной среде их функции ограничиваются дополнительными каналами сбыта, не обеспечивающими сопоставимого экономического эффекта. Это указывает на необходимость учёта национальных и региональных особенностей при формировании стратегий цифрового развития.

Анализ бизнес-моделей выявляет усиливающуюся дифференциацию форм хозяйственной деятельности. Сосуществование платформенно-ориентированных, прямых, гибридных и кооперативных моделей отражает многослойную структуру современной аграрной экономики. Каждая из них характеризуется специфическим соотношением эффективности, устойчивости и уровня риска, а их комбинации определяют траектории дальнейших изменений хозяйственных практик.

Перспективы цифрового развития аграрного сектора связаны с повышением способности производителей к эффективному участию в платформенных экосистемах, совершенствованием институциональной среды и обеспечением согласованного функционирования различных моделей организации сбыта. При условии синхронизации технологических, органи-

зационных и институциональных факторов цифровые платформы могут выступать источником устойчивого экономического роста и структурной модернизации сельского хозяйства.

Литература

1. Jing Q., Liu Y., Chen Z. E-commerce and agricultural development: Evidence from rural China // *Agriculture*. – 2026. – Vol. 16, № 4. – Article 451. – 15 p.
2. Liu M., Katchova A. L. How does the adoption of e-commerce impact the selling price of agricultural products? // *Review of Development Economics*. – 2025. – Vol. 29, № 1. – P. 112–130.
3. Liu M., et al. The adoption and impact of e-commerce in rural China // *Journal of Rural Studies*. – 2021. – Vol. 83. – P. 120–131.
4. Tang W. Informality and rural industry: Rethinking the impacts of e-commerce on rural China // *Journal of Rural Studies*. – 2020. – Vol. 78. – P. 198–210.
5. Wei Y. D., Lin J., Zhang L. E-commerce, Taobao villages and regional development in China // *Regional Studies*. – 2020. – Vol. 54, № 12. – P. 1655–1668.
6. Li A. H. F. E-commerce and Taobao villages: A promise for China's rural development? // *China Perspectives*. – 2017. – № 3. – P. 57–62.
7. Li A. H. F. E-commerce and Taobao Villages: A promise for China's rural development. – Hong Kong: University of Hong Kong, 2017. – 20 p.
8. Zhang X., Wang X., Chen K. The formation of Taobao villages in China: An econometric analysis // *China Economic Review*. – 2018. – Vol. 53. – P. 1–15.
9. Wang Y., Li X., Zhang H. Effect of e-commerce popularization on farmland abandonment: Evidence from rural China // *Land Use Policy*. – 2023. – Vol. 126. – Article 106523. – P. 1–12.
10. Rouzi A. Digital villages in China: Policy and development pathways. – Berlin: Digital China Studies Center, 2022. – 45 p.
11. Wang X. Blockchain Chicken Farm: And Other Stories of Tech in China's Countryside. – New York: FSG Originals, 2020. – 256 p.
12. Hu R. Reinventing the Chinese City. – New York: Columbia University Press, 2023. – 320 p.
13. Кузнецова О. В., Нечаев В. И. Цифровизация сельского хозяйства в России: тенденции и перспективы // *АПК: экономика, управление*. – 2023. – № 6. – С. 14–25.
14. Полухина А. Н. Электронная коммерция в агропродовольственном секторе России // *Экономика сельского хозяйства России*. – 2022. – № 9. – С. 56–62.
15. Барышников П. Н., Сидорова Е. А. Развитие маркетплейсов в аграрном секторе России // *Вестник аграрной науки*. – 2024. – № 3. – С. 88–96.
16. Мельникова Т. С. Цифровые платформы как инструмент сбыта продукции фермерских хозяйств // *Региональная экономика: теория и практика*. – 2023. – Т. 21, № 5. – С. 102–118.
17. Гусев Д. А. Трансформация каналов сбыта сельскохозяйственной продукции в условиях цифровизации // *Экономика и предпринимательство*. – 2021. – № 12. – С. 134–140.
18. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Цифровая экономика Российской Федерации: статистический сборник. – М.: Росстат, 2024. – 250 с.
19. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации. Государственный доклад «О состоянии сельского хозяйства РФ». – М.: Минсельхоз РФ, 2024. – 300 с.
20. National Bureau of Statistics of China. China Statistical Yearbook 2024. – Beijing: China Statistics Press, 2024. – 500 p.
21. Ministry of Commerce of the PRC. China E-commerce Report 2024. – Beijing, 2024. – 180 p.

22. AliResearch. Taobao Villages Report 2023. – Hangzhou: Alibaba Group, 2023. – 120 p.

The Impact of Digital Platforms and Farmer Participation: A Micro-Foundation for the Formation of Agricultural Marketing Business Models in the Era of Digital Transformation

Li Henglong

Moscow State Pedagogical University (Moscow State Pedagogical University)

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

In the context of accelerating economic digitalization, agricultural marketing systems are undergoing structural changes, shifting from linearly organized channels to multi-tiered platform-network configurations. This is leading to a redistribution of participant roles and a transformation of their interaction mechanisms. Drawing on the theoretical principles of platform economics and microeconomic analysis tools, this article examines the influence of digital platforms on reducing transaction costs, reconfiguring value chains, and modifying market structure. Particular attention is paid to how these processes are changing farmer participation models and the institutional architecture of the agricultural sector. The empirical basis for this study is formed by comparing Russian and Chinese practices, drawing on diverse statistical data and quantitative research findings. The analysis identifies the key determinants of farm integration into platform ecosystems and assesses the economic effects of this inclusion, including the development of alternative models for digital marketing channels. It has been shown that the use of digital platforms is typically accompanied by increased income for producers and expanded market opportunities. However, the sustainability and magnitude of these effects are determined by the level of digital competencies, the state of the infrastructure, and the characteristics of the institutional environment.

Keywords: digital platforms; agricultural sector; e-commerce of agricultural products; farmer participation; business modeling; digital transformation; comparative analysis of Russia and China.

References

1. Jing Q., Liu Y., Chen Z. E-commerce and agricultural development: Evidence from rural China // *Agriculture*. – 2026. – Vol. 16, No. 4. – Article 451. – 15 p.
2. Liu M., Katchova A. L. How does the adoption of e-commerce impact the selling price of agricultural products? // *Review of Development Economics*. – 2025. – Vol. 29, No. 1. – P. 112–130.
3. Liu M., et al. The adoption and impact of e-commerce in rural China // *Journal of Rural Studies*. – 2021. – Vol. 83. – P. 120–131.
4. Tang W. Informality and rural industry: Rethinking the impacts of e-commerce on rural China // *Journal of Rural Studies*. – 2020. – Vol. 78. – P. 198–210.
5. Wei Y. D., Lin J., Zhang L. E-commerce, Taobao villages and regional development in China // *Regional Studies*. – 2020. – Vol. 54, No. 12. – P. 1655–1668.
6. Li A. H. F. E-commerce and Taobao villages: A promise for China's rural development? // *China Perspectives*. – 2017. – No. 3. – P. 57–62.
7. Li A. H. F. E-commerce and Taobao Villages: A promise for China's rural development. – Hong Kong: University of Hong Kong, 2017. – 20 p.
8. Zhang X., Wang X., Chen K. The formation of Taobao villages in China: An econometric analysis // *China Economic Review*. – 2018. – Vol. 53. – P. 1–15.
9. Wang Y., Li X., Zhang H. Effect of e-commerce popularization on farm-land abandonment: Evidence from rural China // *Land Use Policy*. – 2023. – Vol. 126. – Article 106523. – P. 1–12.
10. Rouzi A. Digital villages in China: Policy and development pathways. – Berlin: Digital China Studies Center, 2022. – 45 p.
11. Wang X. Blockchain Chicken Farm: And Other Stories of Tech in China's Countryside. – New York: FSG Originals, 2020. – 256 p.
12. Hu R. Reinventing the Chinese City. – New York: Columbia University Press, 2023. – 320 p.
13. Kuznetsova O. V., Nechaev V. I. Digitalization of Agriculture in Russia: Trends and Prospects // *AIC: Economics, Management*. – 2023. – No. 6. – pp. 14–25.
14. Polukhina A. N. E-Commerce in the Russian Agri-Food Sector // *Economics of Agriculture in Russia*. – 2022. – No. 9. – pp. 56–62.
15. Baryshnikov P. N., Sidorova E. A. Development of Marketplaces in the Russian Agricultural Sector // *Bulletin of Agrarian Science*. – 2024. – No. 3. – pp. 88–96.
16. Melnikova T. S. Digital platforms as a tool for marketing farm products // *Regional Economy: Theory and Practice*. – 2023. – Vol. 21, No. 5. – Pp. 102–118.
17. Gusev D. A. Transformation of agricultural product distribution channels in the context of digitalization // *Economy and entrepreneurship*. – 2021. – No. 12. – Pp. 134–140.
18. Federal State Statistics Service (Rosstat). Digital economy of the Russian Federation: statistical digest. – Moscow: Rosstat, 2024. – 250 p.
19. Ministry of Agriculture of the Russian Federation. State report "On the state of agriculture in the Russian Federation". – Moscow: Ministry of Agriculture of the Russian Federation, 2024. – 300 p.
20. National Bureau of Statistics of China. China Statistical Yearbook 2024. – Beijing: China Statistics Press, 2024. – 500 p.
21. Ministry of Commerce of the PRC. China E-commerce Report 2024. – Beijing, 2024. – 180 p.
22. AliResearch. Taobao Villages Report 2023. – Hangzhou: Alibaba Group, 2023. – 120 p.

Пространственная перестройка российской экономики: новые региональные полюса роста на стыке промышленности, логистики и цифровых сервисов

Мингалева Жанна Аркадьевна

д.э.н., профессор кафедры экономики и управления промышленным производством, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, mingall@pstu.ru,

Осатюк Владислав Игоревич

заместитель начальника отдела совершенствования контрольной (надзорной) деятельности в отдельных сферах Департамента государственной политики в сфере лицензирования, контрольно-надзорной деятельности, аккредитации и саморегулирования Министерства экономического развития Российской Федерации, vladosatjuk@gmail.com,

Коваленко Наталья Валерьевна

доктор экономических наук, профессор, Донбасский государственный технический университет, sonatak96@gmail.com,

Проскурин Наталья Вячеславовна

к.э.н., доцент кафедры статистики и эконометрики, Самарский государственный экономический университет, nvpros@mail.ru

Статья посвящена пространственной перестройке российской экономики, в которой новые точки роста возникают на пересечении промышленного развития, транспортно-логистической связности и цифровых сервисов. Актуальность темы определяется тем, что после 2022 г. территориальная конфигурация хозяйства меняется быстрее, чем обновляются региональные стратегии и инструменты управления. В работе проверяется гипотеза о том, что устойчивые полюса роста в современной России формируются не вследствие простого увеличения промышленного выпуска, а при согласованном развитии индустриальной базы, логистической инфраструктуры, цифровых платформ и институтов развития в рамках региональной экосистемы. Показано, что наиболее перспективные точки роста возникают там, где промышленная динамика поддержана коридорной логистикой, платформизацией торговли и услуг, а также устойчивой институциональной координацией. Сделан вывод о переходе от модели роста, сосредоточенной в ограниченном числе агломераций, к более сложной системе региональных узлов, различающихся по специализации, но близких по экосистемной логике развития.

Ключевые слова: пространственное развитие, региональная экономика, полюса роста, региональная экосистема, промышленность, логистика, цифровые сервисы, платформенная экономика, структурная модернизация.

Введение

В российской экономике наблюдается не только изменение отраслевых пропорций, но и более глубокая перестройка пространственной организации производства, потоков и сервисов. Новая конфигурация складывается под воздействием геоэкономического разворота, перенастройки коридоров поставок, ускоренного импортозамещения, расширения платформенной торговли и концентрации цифровых сервисов в узловых регионах [3; 4; 13–19].

Проблема исследования состоит в том, что статистика фиксирует рост промышленного выпуска и развитие отдельных логистических и цифровых сегментов, однако региональная политика далеко не всегда распознает, какие именно территории становятся новыми полюсами роста и за счет какого сочетания факторов это происходит. Само по себе наличие индустриальных предприятий, складских комплексов или ИТ-компаний еще не образует устойчивого полюса роста, если между ними не складываются устойчивые воспроизводственные связи.

Гипотеза статьи заключается в том, что в современной российской реальности новые региональные полюса роста складываются там, где промышленное ядро подкреплено логистической связностью и цифровым сервисным слоем, а их сопряжение поддерживается институтами развития, инвестициями и управленческой координацией. Научная новизна исследования состоит в уточнении категории региональной экосистемы полюса роста, обосновании ее структуры и выделении типологических моделей новых точек роста российской экономики.

Обзор литературы и методология исследования

Российская литература последних лет заметно сместила фокус: от описания территориальных диспропорций исследователи переходят к анализу экосистем, кластеров и узлов экономического роста. Е. Л. Плисецкий связывает новые реалии пространственного развития с необходимостью преодоления структурной несбалансированности через кластеры, особые режимы и усиление межрегионального взаимодействия [3]. А. А. Блохин и соавторы, уже применительно к повестке 2025 г., рассматривают переход от спонтанной адаптации к целенаправленному формированию новых полюсов экономического роста [4].

В работах по цифровизации и инновационным экосистемам акцент переносится на сетевую природу территориального развития. Е. В. Янченко показывает, что эффективность региональной инновационной экосистемы в условиях цифровизации определяется не только наличием ресурсов, но и качеством связей между участниками [5]. Е. В. Василенко рассматривает экосистему как продуктивную исследовательскую оптику региональной экономики [6]. Для логистического измерения существенны выводы А. А. Щербинина: цифровизация логистических процессов повышает устойчивость региональной экономики лишь при наличии организационной и инфраструктурной готовности территории [7].

Мировой опыт подтверждает усиление экосистемного подхода. Исследования показывают, что пространственные последствия мегатрендов и технологических сдвигов проявляются прежде всего на субнациональном уровне [9]. В OECD STI Outlook 2025 и материалах Европейской комиссии по Regional Innovation Valleys внимание сосредоточено на экосистемной промышленной политике, которая соединяет инновации, инфраструктуру, логистику и межрегиональные связи [10; 11].

Методологическая база статьи объединяет контент-анализ российской литературы 2023–2025 гг., сравнительный анализ международных подходов, структурно-динамический анализ

официальной статистики и кейс-интерпретацию региональных практик. Эмпирическую основу составили данные Росстата о промышленности и транспорте, материалы Минэкономразвития России, НИУ ВШЭ, АНО «Цифровая экономика», а также документы и отчеты субъектов Федерации [13–22].

Понятие региональной экосистемы и логика формирования полюса роста

Под региональной экосистемой полюса роста в статье понимается территориально локализованная, институционально связанная и инфраструктурно обеспеченная совокупность промышленных, логистических, цифровых, финансовых, научно-образовательных и управленческих элементов, взаимодействие которых создает условия для ускоренного воспроизводства добавленной стоимости, притока инвестиций и распространения структурных эффектов на прилегающие территории. В отличие от обычной инновационной экосистемы, в центре анализа находится не отдельная технология, а узел сопряжения производства, перемещения и цифрового управления потоками.

Логика такой экосистемы представлена на рисунке 1.

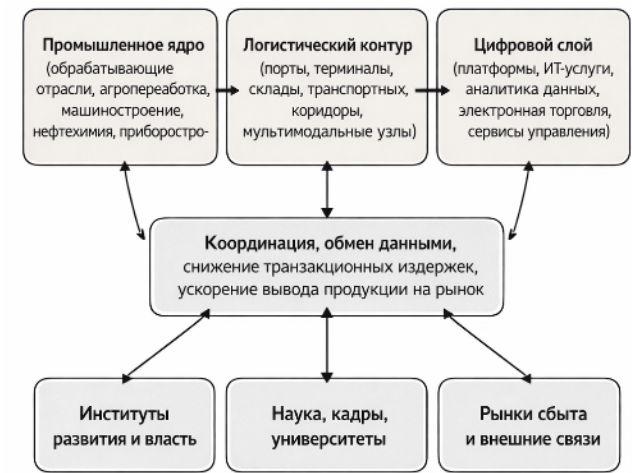


Рисунок 1 – Структура региональной экосистемы полюса роста на стыке промышленности, логистики и цифровых сервисов
Источник: составлено автором

Ее ключевая особенность состоит в наличии трех взаимосвязанных контуров. Первый образует промышленное ядро, генерирующее товарный поток и спрос на сервисы. Второй представлен логистикой, обеспечивающей доступ к сырью, рынкам и внешним коридорам. Третий связан с цифровыми сервисами: платформами электронной торговли, системами управления цепями поставок, облачной аналитикой, сервисами обработки данных и электронным документооборотом. Именно цифровой слой снижает транзакционные издержки и позволяет полюсу роста масштабироваться быстрее, чем в классической индустриальной модели [7; 10; 18].

Как видно из рисунка 1, устойчивость полюса роста определяется не наличием отдельных объектов, а плотностью связей между его элементами. Поэтому новые точки роста следует оценивать не только по промышленному выпуску, но и по включенности региона в транспортные коридоры, цифровые платформы и институты развития.

Эмпирическая база и статистические признаки пространственной перестройки

Федеральные данные подтверждают, что в 2023–2025 гг. российская экономика сохраняла промышленную динамику, хотя логистические и цифровые контуры развивались неравномерно. Индекс промышленного производства по России составил 103,5% в 2023 г., 104,6% в 2024 г. и 101,3% в 2025 г. [14–16]. Иными словами, промышленный рост продолжался, но к 2025 г. его темпы заметно снизились; в такой ситуации все

большее значение приобретает качество пространственного размещения новых производственных и сервисных узлов (рисунк 2).

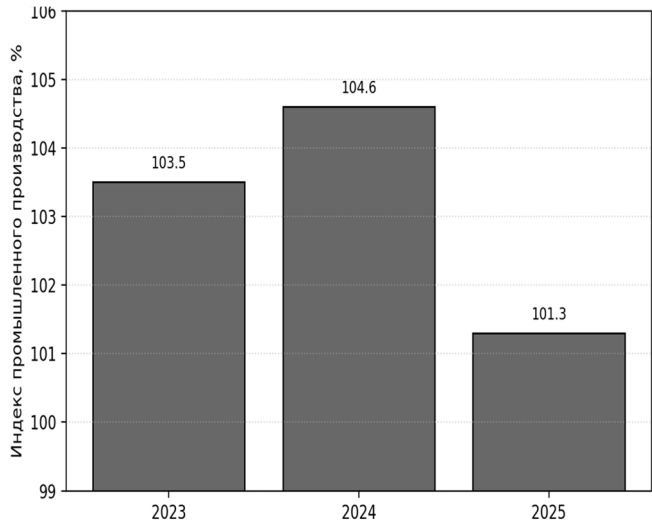


Рисунок 2 – Динамика промышленного производства России в 2023–2025 гг., % к предыдущему году
Источник: составлено автором по данным Росстата [14–16].

Статистика транспорта и цифровой экономики (таблица 1) показывает, что пространственная перестройка идет не только через производство. В 2024 г. грузооборот транспорта в России вырос на 0,4% и достиг 5 573,7 млрд т-км, тогда как по итогам 2025 г. снизился на 0,7% до 5 537,8 млрд т-км; при этом автомобильный транспорт продолжил рост и обеспечил 398,5 млрд т-км, что на 2,9% выше уровня предыдущего года [17; 18]. С цифровой стороны особенно показательны данные платформенной экономики: в 2024 г. объем розничной онлайн-торговли достиг 11,2 трлн руб., ее доля в торговом обороте выросла до 20%, а платформенная экономика, по различным оценкам, обеспечивала от 2 до 5% ВВП и охватывала около 3,7 млн человек [18; 19].

Таблица 1
Федеральные индикаторы, характеризующие сдвиг к новым полюсам роста

Показатель	2023	2024	2025
Индекс промышленного производства, % к пред. году	103,5	104,6	101,3
Грузооборот транспорта, млрд т-км	–	5 573,7	5 537,8
Грузооборот автомобильного транспорта, млрд т-км	–	387,3*	398,5
Онлайн-торговля, трлн руб.	–	11,2	н/д
Доля электронной торговли в розничном обороте, %	–	20	н/д

Источник: составлено автором по данным Росстата, Минэкономразвития России, АНО «Цифровая экономика» [14–19].
Примечание: * рассчитано по темпам роста 2025 г. к 2024 г.

Данные таблицы 1 показывают, что современный полюс роста уже нельзя описывать только индустриальной статистикой. Даже при замедлении общего грузооборота сохраняется рост автомобильной и коридорной логистики, а платформенная торговля и цифровые сервисы формируют дополнительный слой пространственной концентрации. Следовательно, преимущества получают не любые индустриальные территории, а регионы, где сочетаются производственная база, логистический доступ и цифровая посредническая инфраструктура.

Новые региональные полюса роста: сравнительный анализ российских кейсов

Региональный срез подтверждает, что пространственная перестройка идет неравномерно. На рисунке 3 сопоставлены индексы промышленного производства по регионам, по-разному встроенным в новую конфигурацию роста.

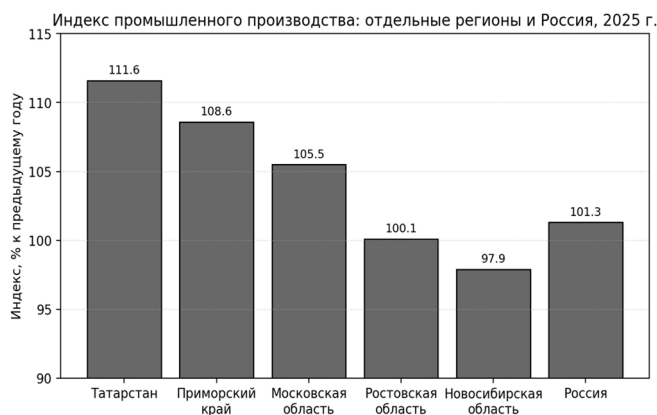


Рисунок 3 – Индекс промышленного производства по отдельным регионам и России в 2025 г., % к предыдущему году
Источник: составлено автором по данным официальных региональных и федеральных публикаций [16; 20-23].

Рисунок 3 позволяет выделить как минимум три модели роста. Первая – индустриально-логистическая: для нее характерно ускоренное расширение производства на фоне крупных транспортных и экспортно-логистических проектов. Вторая – платформенно-сервисная, где промышленность растет умеренно, но регион усиливает позиции за счет концентрации распределительных, складских и цифровых сервисов. Третья – смешанная, в которой промышленный, логистический и цифровой контуры поддерживают друг друга без выраженного доминирования одного из них.

Сопоставление, приведенное в таблице 2, показывает, что формирование новых полюсов роста идет по разным траекториям. Татарстан демонстрирует наиболее сбалансированную модель: высокий промышленный рост сочетается здесь с инвестиционной емкостью, развитой логистикой и сильной цифровой средой.

Таблица 2
Типологические признаки новых региональных полюсов роста

Регион	Статистический признак	Логистический контур	Цифровой контур	Интерпретация
Республика Татарстан	Индекс пром-производства за янв.-нояб. 2025 г. - 111,6%; ожидаемый объем отгрузки близок к 6 трлн руб.; инвестиции - 1,6 трлн руб.	Развитие контейнерных и распределительных комплексов, усиление связи с восточными направлениями	Сильный ИТ- и инновационный блок, Иннополис, цифровизация промышленности	Один из наиболее зрелых полюсов роста с высокой плотностью индустриально-цифровых связей
Московская область	Индекс пром-производства в 2025 г. - 105,5%; доля промышленности в ВРП достигает 23%	Крупнейший складской и распределительный пояс страны, близость к крупнейшему рынку сбыта	Высокая концентрация платформенной торговли, сервисов управления цепями поставок и деловых услуг	Полюс распределительно-промышленного типа, работающий на внутренний рынок и платформенную торговлю
Новосибирская область	Индекс пром-производства в 2025 г. - 97,9%; оборот ИТ-организаций - около 220 млрд руб.; свыше 3 тыс. ИТ-компаний	Крупный транспортный узел Сибири, связанный с межрегиональными потоками	Мощный ИТ-кластер Академгородка, рост цифровых сервисов и отраслевой связи	Платформенно-сервисный полюс, где цифровой контур развивается быстрее промышленного

Приморский край	Индекс пром-производства в 2025 г. - 108,6%; грузооборот портов края - около 160 млн т; более 2,3 млн TEU	Выход к портовой и внешне-торговой логистике АТР, развитие портов и сухих терминалов	Цифровизация внешне-торговых, таможенных и логистических сервисов	Внешнеторговый и логистически ориентированный полюс роста, усилившийся из-за разворота на Восток

Источник: составлено автором по данным региональных и федеральных публикаций [20–23].

Московская область выступает в качестве мощного распределительного и сервисного узла, Новосибирская область – как восточный полюс сопряжения промышленности, науки и цифровых решений, а Приморский край усиливает роль ворот к азиатским рынкам. Во всех случаях решающим оказывается не изолированный отраслевой успех, а качество координации между промышленными, логистическими и цифровыми элементами.

Мировой опыт и управленческие выводы для российской реальности

Международный опыт не предлагает универсального шаблона, однако ясно показывает общую закономерность: успешные региональные полюса роста сегодня строятся как многокомпонентные экосистемы. OECD фиксирует, что мегатренды – цифровизация, климатическая повестка, демографические сдвиги и геополитическая фрагментация – по-разному проявляются в регионах, а значит, требуют территориально дифференцированной политики [9; 10]. Европейская практика Regional Innovation Valleys также исходит из того, что новая конкурентоспособность формируется там, где промышленная специализация подкреплена транспортной связностью, инновационной инфраструктурой и цифровыми сервисами [11].

Для России это означает, что простого расширения перечня мер поддержки отдельных отраслей уже недостаточно. Управленческое значение приобретают решения, которые позволяют одновременно концентрировать инвестиции в узловых территориях, подводить к ним транспортные и складские мощности, развивать цифровые платформы и координировать действия бизнеса, власти, науки и институтов развития.

С учетом российской специфики целесообразно выделить несколько управленческих приоритетов. Во-первых, необходима синхронизация стратегий промышленного, транспортного и цифрового развития на уровне субъекта Федерации и макро-региона. Во-вторых, нужен переход от изолированного проектного финансирования к формированию экосистемных пакетов, где развитие индустриальных площадок сопровождается вложениями в логистику, цифровую инфраструктуру и подготовку кадров. В-третьих, важно сместить акцент статистического мониторинга: оценивать следует не только выпуск, но и транспортную связанность, платформенную насыщенность и межотраслевую плотность связей.

Заключение

Проведенное исследование показывает, что пространственная перестройка российской экономики в 2023–2025 гг. связана с формированием новых полюсов роста на стыке промышленности, логистики и цифровых сервисов.

Подтверждена выдвинутая гипотеза о том, что устойчивый пространственный эффект возникает там, где индустриальная база встроена в логистические коридоры и дополнена цифровым сервисным слоем. В российских условиях это особенно заметно на примере Татарстана, Московской области, Новосибирской области и Приморского края, которые демонстрируют разные, но сопоставимые по логике модели роста.

Практический вывод для региональной политики состоит в необходимости перехода от отраслевой фрагментации к управлению территориальными узлами развития. Если региональная

стратегия не соединяет промышленность, логистику и цифровые сервисы в единую архитектуру, рост остается частичным и быстро упирается в инфраструктурные и институциональные ограничения.

Литература

1. Прокопенко, Е. С. Условия и факторы результативного функционирования региональной инновационной системы: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством...»: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Прокопенко Евгения Сергеевна. – Ростов-на-Дону, 2009. – 30 с. – EDN NKSHOR.

2. Мартынов, Б. В. Управление формированием муниципальной образовательной ИТ-экосистемы как механизм региональной цифровой трансформации / Б. В. Мартынов, Е. С. Прокопенко // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2021. – № 3(130). – С. 61-64. – EDN SJCZWT.

3. Плисецкий, Е. Л. Структурные изменения в пространственном развитии России: новые реалии / Е. Л. Плисецкий // Управленческие науки = Management Sciences. – 2023. – Т. 13, № 3. – С. 21-33. – DOI 10.26794/2304-022X-2023-13-3-21-33. – EDN AYWNAO.

4. Блохин, А. А. Пространственное развитие российской экономики: переход от спонтанной адаптации к формированию новых полюсов экономического роста / А. А. Блохин, А. М. Гайворонский, К. В. Глухов [и др.] // Проблемы прогнозирования. – 2025. – № 4. – С. 35-46. – DOI 10.47711/0868-6351-211-35-46.

5. Янченко, Е. В. Региональная инновационная экосистема: оценка эффективности функционирования в условиях цифровизации / Е. В. Янченко // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 667-684.

6. Василенко, Е. В. Региональная инновационная экосистема как новый концепт региональных исследований / Е. В. Василенко // Региональная экономика: теория и практика. – 2024. – № 6. – С. 1120-1138.

7. Щербинин, А. А. Цифровизация логистических процессов как фактор повышения эффективности и устойчивости региональной экономики / А. А. Щербинин // Архонт. – 2025. – № 15(66). – С. 229-233.

8. Карсунцева, О. В. Факторы научно-технологического развития национальной инновационной экосистемы в условиях цифровой трансформации / О. В. Карсунцева, Т. А. Буркина // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 1.

9. OECD Regions and Cities at a Glance 2024. – Paris : OECD Publishing, 2024.

10. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025. – Paris : OECD Publishing, 2025.

11. Regional Innovation Valleys / European Commission. – 2026. – URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/new-european-innovation-agenda/new-european-innovation-agenda-roadmap/flagship-3-accelerating-and-strengthening-innovation-european-innovation-ecosystems-across-eu-and/regional-innovation-valleys_en (дата обращения: 02.04.2026).

12. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.12.2024 № 4146-р «Об утверждении Стратегии пространственного развития Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2036 года».

13. О промышленном производстве в 2023 году / Федеральная служба государственной статистики. – 2024. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/10_31-01-2024.html (дата обращения: 02.04.2026).

14. О промышленном производстве в 2024 году / Федеральная служба государственной статистики. – 2025. – URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/10_05-02-2025.html (дата обращения: 02.04.2026).

15. Динамика промышленного производства в январе-декабре 2025 года / Федеральная служба государственной статистики. – 2026. – URL:

<https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/277379> (дата обращения: 02.04.2026).

16. О текущей ситуации в российской экономике. Итоги 2024 года / Минэкономразвития России. – 2025. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/195754c7897bff1c50dc164890f91407/o_tekushchey_situacii_v_rossiyskoy_ekonomike_it_ogi_2024_goda.pdf (дата обращения: 02.04.2026).

17. Росстат: об итогах 2025 года: общий грузооборот по всем видам транспорта снизился, объемы перевозок грузов устояли. – 2026. – URL: <https://myseldon.com/ru/news/index/341651010> (дата обращения: 02.04.2026).

18. Белая книга цифровой экономики: онлайн-версия 2019-2024 / АНО «Цифровая экономика». – 2025. – URL: https://data-economy.ru/cifr_platform/ (дата обращения: 02.04.2026).

19. Индикаторы цифровой экономики: 2026 : статистический сборник / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, М. Я. Бочаров [и др.] ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва : ИСИЭЗ ВШЭ, 2026. – 304 с.

20. Основные социально-экономические показатели Московской области за январь-декабрь 2025 г. / Мосстат. – 2026. – URL: <https://77.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/B3..pdf> (дата обращения: 02.04.2026).

21. Информационный обзор по итогам 2025 года / Центр экономических и социальных исследований Республики Татарстан. – 2025. – URL: https://cesi.tatarstan.ru/file/pub/pub_4871302.pdf (дата обращения: 02.04.2026).

22. Промышленное производство Новосибирской области в 2025 году / Новосибирскстат. – 2026. – URL: <https://54.rosstat.gov.ru/news/document/277513> (дата обращения: 02.04.2026).

23. Индекс промышленного производства в Приморье увеличился на 8% / EastRussia. – 2026. – URL: <https://www.eastrussia.ru/news/indeks-promyshlennogo-proizvodstva-v-primore-velichilsya-na-8/> (дата обращения: 02.04.2026).

24. Итоги работы Министерства цифрового развития и связи Новосибирской области в 2025 году. – 2026. – URL: <https://d-russia.ru/itogi-raboty-ministerstva-tsifrovogo-razvitiya-i-svyazi-novosibirskoj-oblasti-v-2025-godu.html> (дата обращения: 02.04.2026).

Spatial Restructuring of the Russian Economy: New Regional Growth Poles at the Intersection of Industry, Logistics and Digital Services

Mingaleva Z.A., Osatyuk V.I., Kovalenko N.V., Proskurina N.V.

Perm National Research Polytechnic University, Accreditation and Self-Regulation of the Ministry of Economic Development of the Russian Federation, Donbass State Technical University, Samara State University of Economics

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The paper examines the spatial restructuring of the Russian economy through the emergence of new regional growth poles combining industrial expansion, transport-logistics connectivity and digital services. The study argues that in present-day Russia durable growth poles do not arise from industrial output alone but from the interaction of industrial capabilities, logistics infrastructure, digital platforms and development institutions within a regional ecosystem. The novelty of the article lies in clarifying the concept of a regional ecosystem of a growth pole, identifying its structural elements and proposing a typology of Russian growth poles according to the degree of integration of industrial, logistics and digital contours. The paper shows that the most promising territories are those where manufacturing dynamics are supported by corridor logistics, digital trade and service platforms, and coordinated regional governance.

Keywords: spatial development, regional economy, growth poles, regional ecosystem, industry, logistics, digital services, platform economy, structural modernization.

References

1. Prokopenko E.S. Conditions and factors of effective functioning of the regional innovation system: Abstract of Cand. Sci. (Econ.) dissertation. Rostov-on-Don; 2009. 30 p.
2. Martynov B.V., Prokopenko E.S. Managing the formation of a municipal educational IT ecosystem as a mechanism of regional digital transformation. Nauka i obrazovanie: khozyaistvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie. 2021;(3):61-64.
3. Plisetskii E.L. Structural changes in the spatial development of Russia: New realities. Upravlencheskie nauki = Management Sciences. 2023;13(3):21-33. DOI: 10.26794/2304-022X-2023-13-3-21-33.

4. Blokhin A.A., Gaivoronskii A.M., Glukhov K.V., et al. Spatial development of the Russian economy: From spontaneous adaptation to the formation of new poles of economic growth. *Problemy prognozirovaniya*. 2025;(4):35-46. DOI: 10.47711/0868-6351-211-35-46.
5. Yanchenko E.V. Regional innovation ecosystem: Assessing efficiency under digitalization. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*. 2023;13(2):667-684.
6. Vasilenko E.V. Regional innovation ecosystem as a new concept of regional studies. *Regional'naya ekonomika: teoriya i praktika*. 2024;(6):1120-1138.
7. Shcherbinin A.A. Digitalization of logistics processes as a factor of regional economic efficiency and resilience. *Arkhont*. 2025;(15):229-233.
8. Karsuntseva O.V., Burkina T.A. Factors of scientific and technological development of the national innovation ecosystem in the context of digital transformation. *Vestnik evraziiskoi nauki*. 2024;16(1).
9. OECD Regions and Cities at a Glance 2024. Paris: OECD Publishing; 2024.
10. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025. Paris: OECD Publishing; 2025.
11. European Commission. Regional Innovation Valleys. 2026.
12. Decree of the Government of the Russian Federation No. 4146-r of December 28, 2024 On the Spatial Development Strategy of the Russian Federation up to 2030 with a forecast up to 2036.
13. Federal State Statistics Service. On industrial production in 2023. 2024.
14. Federal State Statistics Service. On industrial production in 2024. 2025.
15. Federal State Statistics Service. Dynamics of industrial production in January-December 2025. 2026.
16. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. On the current situation in the Russian economy: Results of 2024. 2025.
17. Rosstat results for 2025: total freight turnover by all transport modes declined while freight volumes remained resilient. 2026.
18. ANO Digital Economy. White Book of the Digital Economy: online version 2019-2024. 2025.
19. Abashkin V.L., Abdrakhmanova G.I., Bocharov M.Ya., et al. Digital Economy Indicators in the Russian Federation: 2026. Moscow: HSE ISSEK; 2026.
20. Mosstat. Main socio-economic indicators of Moscow Oblast for January-December 2025. 2026.
21. Center for Economic and Social Research of the Republic of Tatarstan. Information review for 2025. 2025.
22. Novosibirskstat. Industrial production of Novosibirsk Oblast in 2025. 2026.
23. EastRussia. Industrial production index in Primorye increased by 8%. 2026.
24. Ministry of Digital Development and Communications of Novosibirsk Oblast. Results of work in 2025. 2026.

От теорий инновационного развития к цифровым инновациям в сфере туризма

Нечушкина Елена Алексеевна

доцент, канд. техн. наук, Сибирский федеральный университет (СФУ),
net.elenka@mail.ru,

Суслова Юлия Юрьевна

доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой торгового дела и маркетинга, директор Института торговли и сферы услуг, Сибирский федеральный университет (СФУ), sokol-151@yandex.ru,

Волошин Андрей Владимирович

доктор экономических наук, профессор кафедры торгового дела и маркетинга, Институт торговли и сферы услуг, Сибирский федеральный университет (СФУ), avvoloshin@sfu-kras.ru,

Кузьмина Ольга Юрьевна

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории, Самарский государственный экономический университет, pisakina83@yandex.ru,

Жиронкин Сергей Александрович

доктор экономических наук, профессор, зам. директора по научной деятельности, Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, zhironkin@inbox.ru

Статья посвящена эволюции теоретических представлений об инновациях и их переходу к цифровым инновациям в туристско-рекреационной сфере. Цель — на основе обзора научных подходов к инновационному развитию и современных исследований цифровой трансформации туризма предложить целостную рамку интерпретации цифровых инноваций как продолжения (и усложнения) классической логики инновационного развития в условиях платформизации экономики. Показано, что для туризма характерна «сервисная» природа инноваций: ключевой эффект достигается не только внедрением технологий, но и перепроектированием клиентского пути, бизнес-процессов и механизмов координации участников рынка. Обосновано, что цифровая трансформация выступает не отдельной «ветвью» инноваций, а новым режимом инновационного развития, где центральную роль играют данные, экосистемы и платформенные модели. Систематизированы основные направления цифровых инноваций: цифровые сервисы и экосистемы, виртуализация опыта и «цифровые двойники» туристских продуктов, распределенные реестры и доверие в транзакциях, интеллектуализация управления потоками и спросом. Результаты применимы при разработке региональных программ инновационного развития туризма и рекреации, формировании туристских кластеров и цифровых экосистем, а также при настройке показателей мониторинга цифровой зрелости туристско-рекреационного комплекса. Переход «от теорий инновационного развития к цифровым инновациям» в туризме целесообразно трактовать как переход от локальных улучшений к экосистемной логике создания ценности, в которой конкурентоспособность региона определяется способностью интегрировать участников, данные и сервисы в единую цифровую инфраструктуру.

Ключевые слова: цифровая трансформация, инновации, туризм, туристско-рекреационный комплекс, цифровые экосистемы.

Введение

Инновационное развитие туризма и рекреации в последние годы все чаще описывается через призму цифровой трансформации: цифровые сервисы, платформы, большие данные, технологии виртуализации опыта и распределенные реестры меняют не только инструменты продвижения, но и саму архитектуру создания ценности в индустрии гостеприимства. Для регионов это означает, что конкурентоспособность туристско-рекреационного комплекса все больше зависит от способности развивать цифровую инфраструктуру, обеспечивать связность участников рынка и управлять туристскими потоками на основе данных [1], [5], [28], [35].

Вместе с тем теоретическая рамка инноваций в экономической науке изначально формировалась применительно к промышленности и технологическим изменениям, тогда как туризм — преимущественно сервисная отрасль, где инновации реализуются через организационные, маркетинговые и институциональные изменения не реже, чем через внедрение оборудования или «жестких» технологий [9], [13], [14]. Отсюда возникает исследовательская задача: показать, каким образом классические подходы к инновационному развитию «переводятся» на язык цифровых инноваций туризма и какие механизмы при этом становятся ключевыми для региональной практики.

В статье раскрывается содержание цифровых инноваций в сфере туризма и рекреации как новой стадии (режима) инновационного развития через обзор генезиса теорий инновационного развития.

Материалы и методы

Эмпирической базой обзора послужили научные публикации по проблематике инноваций в туризме, цифровых технологий и цифровой трансформации туристского пространства, развития региональных туристских комплексов и методического обеспечения управления туристскими потоками [1–35].

В работе применены:

- контент-анализ для выделения повторяющихся категорий (типов инноваций, эффектов, барьеров, инструментов);
- сравнительный анализ трактовок инноваций и цифровой трансформации в туризме;
- синтез результатов в виде обобщенной логики перехода от классических теорий инноваций к цифровым инновациям, релевантной задачам регионального управления туристско-рекреационным комплексом [6], [15–17], [19], [28].

Результаты и их обсуждение

1. Генезис инноваций и инновационного развития: от классики к сервисной экономике

Эволюция представлений об инновациях в экономической науке в общем виде проходит путь от понимания инновации как «нового» (нового продукта/процесса) к более сложным интерпретациям инновационного развития как системного процесса, включающего институты, организационные формы и поведение участников рынка. В обзоре генезиса теорий инновационного развития подчеркивается, что инновации выступают фактором структурных изменений и источником конкурентных преимуществ, а инновационное развитие — динамический процесс, зависящий от среды и механизмов диффузии [9].

Для туризма эта логика принципиальна по двум причинам.

Во-первых, туристский продукт имеет комплексный характер и формируется множеством участников (транспорт, размещение, питание, досуг, сервисные посредники), что делает инновации меж-организационными и «сетевыми» по своей природе [15], [23]. Во-вторых, ключевые результаты инноваций в туризме часто проявляются как повышение качества сервиса,

снижение транзакционных издержек, рост доверия и управляемости потоков — то есть через организационно-управленческие и информационные изменения [13], [14].

С позиции прикладных исследований инноваций в туристской сфере отмечается, что инновационность отрасли выражается не только в создании новых маршрутов и продуктов, но и в обновлении способов продвижения, взаимодействия с потребителем, формировании новых каналов коммуникации и сервисных моделей [14], [23]. При этом подчеркивается, что инновации должны рассматриваться в связке с инвестициями, кадрами и институциональными условиями, а не как разрозненные внедрения «модных» решений [23], [11].

Неизбежность и необходимость перехода индустрии туризма и рекреации в цифровое пространство очевидна, поскольку именно эффективное использование потенциала цифровых технологий, интернет-сервисов, платформенных решений в туризме, способствуя во многом формированию инновационного туристического пространства, выступают в качестве основных факторов обеспечения стратегической устойчивости и конкурентоспособности туристских дестинаций.

2. Туризм и рекреация в условиях цифровой трансформации: смена режима инноваций

В современных исследованиях цифровая трансформация туризма описывается как переход от цифровизации отдельных функций (онлайн-продажи, сайты, CRM) к перестройке бизнес-моделей, процессов и взаимодействия участников на основе данных и цифровых платформ [28], [35]. Для туристского пространства это означает появление новых форм координации (экосистемы, маркетплейсы, супер-приложения), рост значимости цифровых следов и данных о поведении туристов, а также расширение спектра цифровых сервисов на всем маршруте потребителя [5], [32], [35].

Определение цифровых технологий как драйвера развития туризма подчеркивает, что цифровые решения формируют новые конкурентные преимущества: ускоряют доступ к информации, повышают персонализацию, обеспечивают более точную сегментацию спроса и поддерживают устойчивость цепочек создания ценности [32]. В прикладном измерении для регионов это выражается в необходимости развивать цифровую инфраструктуру управления туристскими потоками и спросом, включая инструменты мониторинга, прогнозирования и моделирования [16], [17], [19].

Отдельный пласт работ раскрывает цифровую трансформацию через цифровые сервисы и экосистемы. Делается акцент на том, что сервисная модель в туризме выигрывает от интеграции продуктов разных поставщиков в единый клиентский путь; при этом повышается роль стандартов данных, интерфейсов и цифровой идентификации клиента [5], [25], [35]. Такой подход поддерживает логику «инноваций как системы», характерную для поздних этапов развития теорий инновационного развития, но в цифровой среде ключевым ресурсом становятся данные и способность к платформенной координации.

Статистика показывает, что цифровые технологии имеют большой потенциал для предоставления высококачественных и стабильных результатов в развивающихся странах и будут способствовать преодолению технологического разрыва и барьеров для обеспечения развития туристской индустрии.

Цифровая трансформация туристского бизнеса основывается на девяти базовых технологиях (таблица 1).

Неизбежность и необходимость перехода индустрии туризма и рекреации в цифровое пространство очевидна, поскольку именно эффективное использование потенциала цифровых технологий, интернет-сервисов, платформенных решений в туризме, способствуя во многом формированию инновационного туристического пространства, выступают в качестве основных факторов обеспечения стратегической устойчивости и конкурентоспособности туристских дестинаций

Таблица 1

Влияние глобальных технологических трендов на развитие ТРК

Технологии	Ключевые технологии цифровой культуры	Факторы развития
автономные работы	Виртуальная и дополненная реальность	интеллектуальные агенты продукты искусственного интеллекта, которые могут взаимодействовать с пользователями, изучать их привычки и понимать потребности, а также выбирать решения от их имени, повышая их производительность, лояльность клиентов и уменьшая расходы;
сервисный интернет вещей	блокчейн	интернет вещей как способ ведения бизнеса, что предоставляет туристским компаниям постоянную информацию о том, что происходит с их операциями и клиентами
горизонтальная и вертикальная системная интеграция	«темные» данные, которые еще не нашли глубокого отражения в исследованиях влияния цифровизации на результаты деятельности туристского бизнеса - появились новые цифровые разработки, которые помогают объединять данные различных корпоративных систем и работать с огромным количеством неструктурированных и необработанных данных	когнитивные технологии для развития искусственного интеллекта – имитируя природные человеческие познавательные функции, создают уникальную, дифференцированную клиентскую ценность и значительно улучшают внутренние процессы предоставления туристских услуг
аддитивное производство туристских услуг		
дополненная реальность		дополненная и виртуальная реальность, создающая новую интерактивную цифровую среду, которая радикально меняет качество обслуживания туристов
моделирование		
большие данные и аналитика		гибридные беспроводные технологии как интерфейсы и программное обеспечение, которые обеспечивают устройствам возможность одновременно использовать и транслировать информацию между двумя или несколькими различными беспроводными провайдерами, протоколами и полосами частот
облачные вычисления		
информационная безопасность		
ПРИМЕНЕНИЕ		
Интеграция в повседневные процессы		
Внедрение цифровых инноваций с одновременной оцифровкой основных активов		
Создание «цифровой дорожной карты» – от создания непрерывного процесса совершенствования до формирования инновационной культуры.		

3. Технологические ядра цифровых инноваций: от виртуализации опыта к инфраструктуре доверия

Виртуальная реальность, интерактивные технологии и IT. В работах, посвященных Интернету вещей и VR как направлению развития туризма, подчеркивается, что виртуализация опыта способна выполнять двойную функцию: (1) маркетинговую (демонстрация дестинации и повышение конверсии выбора) и (2) продуктовую (создание самостоятельного «виртуального туристского продукта») [3]. В индустрии гостеприимства виртуальный туризм рассматривается как инструмент расширения рынка и управления ожиданиями потребителя, а также как фак-

тор повышения качества сервиса за счет цифровых каналов взаимодействия [29]. На более широком горизонте развития цифровых технологий описывается и потенциал метавселенной как площадки для новых форм потребления туристского опыта и новых моделей монетизации [30].

Блокчейн и распределенные реестры. Блокчейн-технологии в туризме интерпретируются как инфраструктура доверия: они могут снижать транзакционные издержки, обеспечивать прозрачность операций и надежность подтверждения фактов (бронь, оплата, права, бонусные программы), а также поддерживать смарт-контракты [27], [24], [33]. В прикладных исследованиях по туризму и гостеприимству блокчейн связывается с модернизацией информационных систем и переходом к более устойчивым схемам взаимодействия поставщиков и потребителей [33].

Мобильные технологии и человеческий капитал. Цифровые инновации устойчивы только при наличии кадровой базы: отдельные исследования акцентируют необходимость формирования цифровых компетенций у будущих специалистов туристической индустрии, включая использование мобильных технологий в обучении иностранным языкам и профессиональным навыкам [2], [34]. Это напрямую связывает цифровую трансформацию с инновационным развитием через «мягкую инфраструктуру» — компетенции, организационную культуру и готовность к изменениям.

4. Региональный туристско-рекреационный комплекс: управление инновациями в условиях цифровизации

Для региональной экономики важным является рассмотрение туристско-рекреационного комплекса как сложной системы. Подходы к рациональной структуре регионального туристского комплекса подчеркивают межотраслевой характер туризма и необходимость целевых программ развития при участии государства и региональных властей [15]. Развитие методик анализа и прогнозирования пространственного развития рекреации и туризма усиливает аргументацию в пользу управляемости туризма как объекта региональной политики, особенно в условиях структурных сдвигов [16], [17].

Цифровая трансформация усиливает эту управленческую логику, поскольку расширяет измеримость процессов: туристские потоки, структура потребления услуг, чувствительность спроса и эффективность инфраструктуры могут анализироваться и моделироваться на данных, а решения — проверяться через сценарные и имитационные эксперименты [19], [21]. В исследованиях моделирования развития регионального туристского комплекса и формирования структурных сдвигов показано, что системный анализ позволяет увязать цели, ограничения и эффекты развития различных подсистем [6], [17].

Важное прикладное направление — кластерный подход и инфраструктура инноваций. Формирование инновационных туристических кластеров рассматривается как конкурентное преимущество региона и как механизм координации инвестиций, инфраструктуры и маркетинга; отдельно подчеркивается роль государственно-частного партнерства и цифровых каналов информационного обеспечения туристской деятельности [23]. Параллельно отмечаются барьеры инновационного развития внутреннего туризма и необходимость поиска инструментов их преодоления, включая цифровые решения [10].

На уровне конкретных региональных кейсов показаны направления развития культурного туризма и создания многофункциональных туристских комплексов (в т.ч. в Приморском крае), что иллюстрирует, как инновационное развитие требует одновременной работы с инфраструктурой, продуктом и сервисной логикой [7], [20]. Для внешнего контура спроса рассматриваются условия и тенденции международного туризма, а также специфика потоков из Приморского края в Китай, что важно для построения региональных стратегий в условиях изменяющейся географии туристских рынков [18], [22], [26].

Наконец, цифровая трансформация затрагивает и транспортную связность туризма: кейсы интеграции туристских

транспортных сервисов демонстрируют значимость согласования логистики и сервисов как части туристского опыта и региональной конкурентоспособности [31].

На основе проведенного исследования, учитывая множественность точек зрения, определим «инновации в сфере туризма и рекреации» как актуальное туристско-рекреационное нововведение, внедренное, имеющее практическую реализацию, целесообразность которого может носить как краткосрочный, так и стратегический характер и определяется показателями развития отрасли.

Выводы

1. Генезис теорий инновационного развития в экономической науке задает основу для понимания цифровых инноваций в туризме: инновации в отрасли имеют преимущественно сервисную и сетевую природу, а эффект достигается через перестройку взаимодействий, процессов и институтов, а не только через внедрение отдельных технологий [9], [13], [15].

2. Цифровая трансформация в туризме представляет собой новый режим инновационного развития, где ключевыми становятся данные, платформы и экосистемы, а также способность региона интегрировать участников рынка в единый клиентский путь [28], [35].

3. Технологические направления цифровых инноваций (VR/AR, IT, блокчейн, метавселенная, мобильные технологии) следует трактовать как инструменты реализации более широких организационно-управленческих изменений: повышения доверия и прозрачности транзакций, виртуализации продукта, интеллектуализации управления туристскими потоками и развития человеческого капитала [3], [24], [27], [30], [34].

4. Для региональной практики ключевым становится сочетание системного управления туристско-рекреационным комплексом, кластерных механизмов и цифровых инструментов мониторинга, прогнозирования и моделирования, позволяющих переходить от «общих программ развития» к параметрически обоснованным решениям [6], [16], [19], [23].

5. Обзор подтверждает, что стратегия инновационного развития туризма и рекреации в условиях цифровой трансформации должна рассматриваться как комплекс мер: технологических (цифровые решения), институциональных (координация и правила), кадровых (компетенции) и инфраструктурных (транспорт, сервисная среда, данные).

Литература

- Абульян, Ю. И. Особенности инноваций в туризме / Ю. И. Абульян // Экономика. Право. Печать. Вестник КСЭИ. — 2013. — № 3(59). — С. 241-250. — EDN QLHEKV.
- Анискин, В. Н. Оптимизация процесса подготовки специалистов по туризму в условиях цифровой экономики / В. Н. Анискин, А. Л. Бусыгина, Е. В. Замара // Азимут научных исследований: педагогика и психология. — 2019. — Т. 8, № 1(26). — С. 29-32. — DOI 10.26140/anip-2019-0801-0005. — EDN ZAAIDB.
- Антонова, А. Б. Интернет вещей, интерактивные электронные игровые технологии и виртуальная реальность как новое направление развития индустрии туризма / А. Б. Антонова, А. И. Радушинская // Технологии PR и рекламы в современном обществе : Материалы XII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 18 апреля 2017 года / Под ред. И.Р. Тростинской. — Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2017. — С. 15-17. — EDN SKDBMY.
- Антонова, А. Б. Роль медиаматериалов в повышении качества гостиничных услуг / А. Б. Антонова, А. И. Радушинская // Вестник Национальной академии туризма. — 2016. — № 4(40). — С. 49-52. — EDN XENNFB.

5. Аристов, С. А. Моделирование развития регионального туристского комплекса / С. А. Аристов, А. С. Ребреш // Известия высших учебных заведений. Уральский регион. – 2013. – № 5. – С. 37-41. – EDN RNHXXB.
6. Богомазова, И. В. Цифровые сервисы и туристская экосистема в развитии внутреннего туризма / И. В. Богомазова, Т. Б. Климова // Экономика. Информатика. – 2022. – Т. 49, № 4. – С. 718-730. – DOI 10.52575/2687-0932-2022-49-4-718-730. – EDN XFWWVF.
7. Виноградова, М. Региональный туристский комплекс: система показателей развития / М. Виноградова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 1. – С. 74-79. – EDN NMZFSB.
8. Власенко, А. А. Развитие культурного туризма в Приморском крае: создание многофункционального туристского комплекса / А. А. Власенко, Н. А. Царева // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – Т. 6, № 1(18). – С. 49-52. – EDN YLDYGV.
9. Данилова, А. А. Инновационная деятельность в индустрии туризма и гостеприимства: пути развития и применения / А. А. Данилова, А. В. Соловская // Вестник Ассоциации вузов туризма и сервиса. – 2023. – Т. 17, № 1. – С. 16-25. – EDN ZRSENC.
10. Захарова, Е. В. Инновационные принципы и подходы к развитию внутреннего туризма в Российской Федерации / Е. В. Захарова, П. А. Исупов, М. А. Морозова // Глобальный научный потенциал. – 2020. – № 12(117). – С. 283-286. – EDN TQXDYU.
11. Зябкова, П. Е. Технологии будущего в туризме и гостеприимстве / П. Е. Зябкова // Туризм и гостеприимство: новые концепции, возможности и инструменты развития : Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции, Белгород, 17 апреля 2025 года. – Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2025. – С. 171-174. – EDN QCGTHS.
12. Куярова, Л. Туристический бизнес и социальная ответственность / Л. Куярова, Р. Габрилян // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 6. – С. 44-49. – EDN PLQMEL.
13. Маклашина, Л. Р. Роль инноваций в развитии туризма / Л. Р. Маклашина // Креативная экономика. – 2011. – № 12(60). – С. 130-136. – EDN OOIYFF.
14. Марченко, О. А. Формирование инновационных туристических кластеров как конкурентного преимущества регионального развития туризма / О. А. Марченко // Карельский научный журнал. – 2015. – № 1(10). – С. 134-136. – EDN TRKXAF.
15. Мартышенко, Н. Региональный туристский комплекс: рациональная структура / Н. Мартышенко // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 4. – С. 72-77. – EDN SDLXDV.
16. Мартышенко, Н. С. Вопросы анализа и прогнозирования пространственного развития рекреации и туризма / Н. С. Мартышенко // Регион: Экономика и Социология. – 2010. – № 3. – С. 167-175. – EDN LOBPQH.
17. Мартышенко, Н. С. Методика сбора и обработки данных для оценки структуры потребителей услуг туристского комплекса региона / Н. С. Мартышенко // Практический маркетинг. – 2009. – № 11(153). – С. 16-28. – EDN KYPPRD.
18. Мартышенко, Н. С. Методические подходы к оценке структуры потребления услуг в туристских поездках из Приморского края в Китай / Н. С. Мартышенко, А. Е. Ильин // Вестник Национальной академии туризма. – 2011. – № 1(17). – С. 34-37. – EDN NSIRBR.
19. Мартышенко, Н. С. Туристские потоки из Приморского края в Китай / Н. С. Мартышенко // Регион: Экономика и Социология. – 2011. – № 2. – С. 282-291. – EDN NXTDVF.
20. Мартышенко, Н. С. Условия и тенденции развития международного туризма в Южной Корее / Н. С. Мартышенко, Е. Е. Катриченко // Практический маркетинг. – 2012. – № 12(190). – С. 33-48. – EDN PIBHRL.
21. Мартышенко, Н. С. Условия и тенденции развития международного туризма во Вьетнаме / Н. С. Мартышенко // Альманах современной науки и образования. – 2012. – № 3. – С. 84-88. – EDN OUVTWD.
22. Мартышенко, С. Н. Модели формирования структурных сдвигов регионального туристского комплекса / С. Н. Мартышенко, Н. С. Мартышенко, Е. Г. Гусев // Регион: Экономика и Социология. – 2007. – № 4. – С. 166-177. – EDN JTWOGT.
23. Никитина, А. А. Технологии блокчейн - инновационный прорыв в туризме / А. А. Никитина, С. В. Тищенко // Проблемы экономики и юридической практики. – 2018. – № 2. – С. 218-220. – EDN UOKJMA.
24. Оборин Матвей Сергеевич. "ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРОСТРАНСТВА: НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ" Современные проблемы сервиса и туризма 16 (1), 2022, стр. 157-164. doi:10.24412/1995-0411-2022-1-157-164
25. Романова, М. М. Основные тенденции и закономерности развития гостинично-туристского комплекса в Российской Федерации / М. М. Романова // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2013. – № 5. – С. 95-98. – EDN RPPFVL.
26. Романова, М. М. Характеристика особенностей индустрии гостеприимства как объекта управления / М. М. Романова // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2012. – № 5. – С. 88-90. – EDN PDDBNF.
27. Сидорова, Н. А. Понятие и содержание туристско-рекреационного комплекса в структуре региональной экономики / Н. А. Сидорова // Вестник Чебоксарского кооперативного института. – 2009. – № 1(3). – С. 75-80. – EDN RBETFX.
28. Спатарь-Козаченко, Т. И. Актуальные проблемы профессиональной подготовки кадров в сфере туризма и гостеприимства в России и за рубежом / Т. И. Спатарь-Козаченко, О. В. Морозан, Н. С. Петриенко // Сервис plus. – 2018. – Т. 12, № 3. – С. 44-51. – DOI 10.24411/2413-693X-2018-10305. – EDN YTXSHB.
29. Умаров, Х. С. Перспектива развития технологий метавселенной на глобальных экономических площадках / Х. С. Умаров // Дискуссия. – 2022. – № 4(113). – С. 76-88. – DOI 10.46320/2077-7639-2022-4-113-76-88. – EDN HAEMHK.
30. Шамахов, В. А. Инновационные направления развития цифровых технологий в индустрии туризма / В. А. Шамахов, Н. В. Погорелов, Д. И. Бурлов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 5, № 12(141). – С. 205-212. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.12.05.025. – EDN IUSSSV.
31. Dewanti, "Integration of Tourism Transport Services: The Cases of Toba Lake, Mandalika, and Labuan Bajo, Indonesia", Int. J. Adv. Sci. Eng. Inf. Technol., vol. 15, no. 5, pp. 1442–1452, Oct. 2025.
32. Digital Technologies as a Driver for the Development of the Tourism Industry / N. Natocheeva, L. Shayakhmetova, N. Khamikhan [et al.] // E3S Web of Conferences : 1st International Conference on Business Technology for a Sustainable Environmental System, BTSES 2020, Almaty, 19–20 марта 2020 года. Vol. 159. – Almaty: EDP Sciences, 2020. – P. 04002. – DOI 10.1051/e3sconf/202015904002. – EDN MFVKNJ.
33. Formation of foreign language competences of future tourism industry specialists by means of mobile technologies / S. I. Tyutyunnik, O. S. Rubleva, N. A. Sergeeva [et al.] // Perspectives of Science and Education. – 2023. – No. 1(61). – P. 518-536. – DOI 10.32744/pse.2023.1.31. – EDN SNGZSR.
34. Morozova, M. A. Innovations in Tourism and Hospitality through Modern Information Systems and Blockchain Technologies / M. A. Morozova, Yu. G. Stepanov, D. I. Burlov // Components of Scientific and Technological Progress. – 2021. – No. 11(65). – P. 42-46. – EDN RRFZEF.
35. Rogova, A. V. Development of virtual tourism in the hospitality industry / A. V. Rogova // International Research Journal. – 2021. – No. 2-3(104). – P. 81-82. – DOI 10.23670/IRJ.2021.103.2.078. – EDN LOEGKU.

Analytical review of digital trends in the tourism and recreation sector

Nechushkina E.A., Suslova Yu.Yu., Voloshin A.V., O.Yu. Kuzmina, S.A. Zhironkin

Siberian Federal University (SFU), Samara State University of Economics, Kuzbass State Technical University named after T.F. Gorbachev

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article is devoted to the evolution of theoretical ideas about innovation and their transition to digital innovation in the tourism and recreation sector. The goal is to propose a holistic framework for interpreting digital innovation as a continuation (and complication) of the classical logic of innovation development in the context of the platformization of the economy. It is shown that tourism is characterized by the "service" nature of innovation: the key effect is achieved not only by the introduction of technologies, but also by the redesign of the customer journey, business processes, and mechanisms for coordinating market participants. It is substantiated that digital transformation is not a separate "branch" of innovation, but a new mode of innovative development where data, ecosystems, and platform models play a central role. The main areas of digital innovation have been systematized: digital services and ecosystems, virtualization of experience and "digital twins" of tourism products, distributed registries and trust in transactions, and intellectualization of flow and demand management. The results are applicable in the development of regional programs for the innovative development of tourism and recreation, the formation of tourism clusters and digital ecosystems, and the setting of indicators for monitoring the digital maturity of the tourism and recreation complex. The transition from theories of innovative development to digital innovation in tourism can be interpreted as a shift from local improvements to an ecosystem-based value creation logic, where a region's competitiveness is determined by its ability to integrate participants, data, and services into a unified digital infrastructure.

Keywords: Digital transformation, innovation, tourism, tourism and recreation complex, digital ecosystems.

References

1. Abulyan, Yu. I. Features of innovations in tourism. *Ekonomika. Pravo. Pechat'*. Vestnik KSEI [Economics. Law. Printing. Bulletin of KSEI], 2013, no. 3(59), pp. 241–250. EDN QLHEKV.
2. Anis'kin, V. N.; Busygina, A. L.; Zamara, E. V. Optimizing the training process for tourism specialists in the digital economy. *Azimut nauchnykh issledovaniy: pedagogika i psikhologiya* [Azimuth of Scientific Research: Pedagogy and Psychology], 2019, vol. 8, no. 1(26), pp. 29–32. DOI: 10.26140/anip-2019-0801-0005. EDN ZAAIDB.
3. Antonova, A. B.; Radushinskaya, A. I. The Internet of Things, interactive electronic gaming technologies and virtual reality as a new direction for the development of the tourism industry. In: *PR and Advertising Technologies in Modern Society: Proceedings of the 12th All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation* (St. Petersburg, April 18, 2017). Ed. by I.R. Trostinskaya. St. Petersburg: Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, 2017, pp. 15–17. EDN SKDBMY.
4. Antonova, A. B.; Radushinskaya, A. I. The role of media materials in improving the quality of hotel services. *Vestnik Natsional'noi akademii turizma* [Bulletin of the National Academy of Tourism], 2016, no. 4(40), pp. 49–52. EDN XENNFB.
5. Aristov, S. A.; Rebrush, A. S. Modeling the development of a regional tourism complex. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Ural'skii region* [Proceedings of Higher Educational Institutions. Ural Region], 2013, no. 5, pp. 37–41. EDN RNHXXB.
6. Bogomazova, I. V.; Klimova, T. B. Digital services and the tourism ecosystem in the development of domestic tourism. *Ekonomika. Informatika* [Economics. Informatics], 2022, vol. 49, no. 4, pp. 718–730. DOI: 10.52575/2687-0932-2022-49-4-718-730. EDN XFWWVF.
7. Vinogradova, M. Regional tourism complex: a system of development indicators. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of Management Theory and Practice], 2011, no. 1, pp. 74–79. EDN NMZFSB.
8. Vlasenko, A. A.; Tsareva, N. A. Development of cultural tourism in Primorsky Krai: creation of a multifunctional tourism complex. *Azimut nauchnykh issledovaniy: ekonomika i upravlenie* [Azimuth of Scientific Research: Economics and Management], 2017, vol. 6, no. 1(18), pp. 49–52. EDN YLDYGV.
9. Danilova, A. A.; Solovskaya, A. V. Innovation activity in the tourism and hospitality industry: development paths and application. *Vestnik Assotsiatsii vuzov turizma i servisa* [Bulletin of the Association of Universities of Tourism and Service], 2023, vol. 17, no. 1, pp. 16–25. EDN ZRSENC.
10. Zakharova, E. V.; Isupov, P. A.; Morozova, M. A. Innovative principles and approaches to the development of domestic tourism in the Russian Federation. *Global'nyi nauchnyi potentsial* [Global Scientific Potential], 2020, no. 12(117), pp. 283–286. EDN TQXDYU.
11. Zybikova, P. E. Future technologies in tourism and hospitality. In: *Tourism and Hospitality: New Concepts, Opportunities and Development Tools: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (Belgorod, April 17, 2025). Belgorod: Belgorod National Research University, 2025, pp. 171–174. EDN QCGTHS.
12. Kuyarova, L.; Gabrilyan, R. Tourism business and social responsibility. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of Management Theory and Practice], 2012, no. 6, pp. 44–49. EDN PLQMEL.
13. Maklashina, L. R. The role of innovations in tourism development. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2011, no. 12(60), pp. 130–136. EDN OOIYYF.
14. Marchenko, O. A. Formation of innovative tourism clusters as a competitive advantage of regional tourism development. *Karel'skii nauchnyi zhurnal* [Karelian Scientific Journal], 2015, no. 1(10), pp. 134–136. EDN TRKXAF.
15. Martysenko, N. Regional tourism complex: a rational structure. *Problemy teorii i praktiki upravleniya* [Problems of Management Theory and Practice], 2014, no. 4, pp. 72–77. EDN SDLXDV.
16. Martysenko, N. S. Issues of analysis and forecasting of the spatial development of recreation and tourism. *Region: Ekonomika i Sotsiologiya* [Region: Economics and Sociology], 2010, no. 3, pp. 167–175. EDN LOBPQH.
17. Martysenko, N. S. Methodology for collecting and processing data to assess the structure of consumers of services of a regional tourism complex. *Prakticheskii marketing* [Practical Marketing], 2009, no. 11(153), pp. 16–28. EDN KYPPRD.
18. Martysenko, N. S.; Ilyin, A. E. Methodological approaches to assessing the structure of service consumption in tourist trips from Primorsky Krai to China. *Vestnik Natsional'noi akademii turizma* [Bulletin of the National Academy of Tourism], 2011, no. 1(17), pp. 34–37. EDN NSIRBR.
19. Martysenko, N. S. Tourist flows from Primorsky Krai to China. *Region: Ekonomika i Sotsiologiya* [Region: Economics and Sociology], 2011, no. 2, pp. 282–291. EDN NXTDVF.
20. Martysenko, N. S.; Katrichenko, E. E. Conditions and trends in the development of international tourism in South Korea. *Prakticheskii marketing* [Practical Marketing], 2012, no. 12(190), pp. 33–48. EDN PIBHRL.
21. Martysenko, N. S. Conditions and trends in the development of international tourism in Vietnam. *Al'manakh sovremennoi nauki i obrazovaniya* [Almanac of Modern Science and Education], 2012, no. 3, pp. 84–88. EDN OUVTWD.
22. Martysenko, N. S.; Martysenko, N. S.; Gusev, E. G. Models for the formation of structural shifts in a regional tourism complex. *Region: Ekonomika i Sotsiologiya* [Region: Economics and Sociology], 2007, no. 4, pp. 166–177. EDN JTWOGT.
23. Nikitina, A. A.; Tishchenko, S. V. Blockchain technologies as an innovative breakthrough in tourism. *Problemy ekonomiki i yuridicheskoi praktiki* [Problems of Economics and Legal Practice], 2018, no. 2, pp. 218–220. EDN UOKJMA.
24. Oborin, Matvei Sergeevich. Digital transformation of tourism space: new opportunities. *Sovremennye problemy servisa i turizma* [Service and Tourism: Current Challenges], 2022, vol. 16, no. 1, pp. 157–164. DOI: 10.24412/1995-0411-2022-1-157-164.
25. Romanova, M. M. Main trends and patterns of development of the hotel and tourism complex in the Russian Federation. *Ekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO* [Economics, Statistics and Informatics. Bulletin of UMO], 2013, no. 5, pp. 95–98. EDN RPPFVL.
26. Romanova, M. M. Characteristics of the hospitality industry as an object of management. *Ekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO* [Economics, Statistics and Informatics. Bulletin of UMO], 2012, no. 5, pp. 88–90. EDN PDDBHF.
27. Sidorova, N. A. The concept and content of the tourism and recreation complex in the structure of the regional economy. *Vestnik Cheboksarskogo kooperativnogo instituta* [Bulletin of the Cheboksary Cooperative Institute], 2009, no. 1(3), pp. 75–80. EDN RBETFX.
28. Spatar'-Kozachenko, T. I.; Morozan, O. V.; Petrienko, N. S. Current issues of professional training of personnel in tourism and hospitality in Russia and abroad. *Servis plus* [Service Plus], 2018, vol. 12, no. 3, pp. 44–51. DOI: 10.24411/2413-693X-2018-10305. EDN YTXSHB.
29. Umarov, Kh. S. Prospects for the development of metaverse technologies on global economic platforms. *Diskussiya* [Discussion], 2022, no. 4(113), pp. 76–88. DOI: 10.46320/2077-7639-2022-4-113-76-88. EDN HAEMHK.
30. Shamakhov, V. A.; Pogorelov, N. V.; Burlov, D. I. Innovative directions for the development of digital technologies in the tourism industry. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions], 2023, vol. 5, no. 12(141), pp. 205–212. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2023.12.05.025. EDN IUSSSV.
31. Dewanti. "Integration of Tourism Transport Services: The Cases of Toba Lake, Mandalika, and Labuan Bajo, Indonesia", *International Journal of Advanced Science, Engineering and Information Technology*, vol. 15, no. 5, pp. 1442–1452, Oct. 2025.
32. Natocheeva, N.; Shayakhmetova, L.; Khamikhan, N.; et al. Digital technologies as a driver for the development of the tourism industry. In: *E3S Web of Conferences: 1st International Conference on Business Technology for a Sustainable Environmental System (BTSES 2020)* (Almaty, March 19–20, 2020), vol. 159, art. 04002. Almaty: EDP Sciences, 2020. DOI: 10.1051/e3sconf/202015904002. EDN MFVKNJ.
33. Tyutyunnik, S. I.; Rubleva, O. S.; Sergeeva, N. A.; et al. Formation of foreign language competences of future tourism industry specialists by means of mobile technologies. *Perspectives of Science and Education*, 2023, no. 1(61), pp. 518–536. DOI: 10.32744/pse.2023.1.31. EDN SNGZSR.
34. Morozova, M. A.; Stepanov, Yu. G.; Burlov, D. I. Innovations in Tourism and Hospitality through Modern Information Systems and Blockchain Technologies. *Components of Scientific and Technological Progress*, 2021, no. 11(65), pp. 42–46. EDN RRFZEF

Современные подходы и инструменты достижения устойчивого развития территорий присутствия на основе взаимодействия власти и бизнеса

Николаева Анастасия Сергеевна
магистр, зам. директора ООО «ИТС», Asn91@inbox.ru

Статья посвящена формированию стратегий устойчивого развития территорий присутствия бизнеса в условиях действующей программно-целевой модели управления, построенной на принципе «сверху вниз». На основе анализа российской и зарубежной практики 2024–2025 годов обоснована роль интегрированного взаимодействия власти и бизнеса, позволяющего согласовать приоритеты, ресурсы и обязательства сторон. Предложенная модель предполагает единый контур планирования и использования государственных и корпоративных ресурсов при сохранении раздельных источников финансирования: бюджетные средства выделяются только при условии подтвержденного участия бизнеса в реализации согласованных приоритетов. Эмпирическую базу составили данные по моногороду Выкса (Нижегородская область), а также кейсы компаний Ecorpetrol, Steelcase и французского агентства Team Nice Côte d’Azur. Выявлены критерии результативности взаимодействия, позволяющие оценить, насколько предлагаемая модель способна закреплять эффект на территории присутствия бизнеса. Результаты исследования могут быть использованы органами власти и корпоративными структурами при разработке и актуализации стратегий устойчивого развития территорий присутствия.

Ключевые слова: устойчивое развитие, территория присутствия бизнеса, взаимодействие власти и бизнеса, согласование интересов, моногород, ESG, государственно-частное партнерство.

Введение

Устойчивое развитие территорий в последние десятилетия стало одним из приоритетов государственной политики как на глобальном, так и на национальном уровне. Концепция устойчивого развития, закреплённая в повестке ООН 2012 года и последующих международных соглашениях, требует перехода от отраслевого к пространственному подходу, при котором экономическая эффективность, социальное благополучие и экологическая безопасность достигаются в комплексе. Для России, где значительная часть крупных производственных активов локализована в моногородах и на территориях присутствия бизнеса, особое значение приобретает способность согласовывать действия органов власти и корпоративных структур в долгосрочной перспективе.

Действующая практика формирования стратегий устойчивого развития территорий в значительной степени опирается на программно-целевую модель управления, унаследованную от советского периода вместе с рядом ключевых черт. Стратегические приоритеты задаются на федеральном уровне, финансовые ресурсы распределяются по принципу «сверху вниз», а оценка результативности фокусируется на освоении средств и формальном достижении заданных показателей. Как показывает анализ взаимодействия власти и бизнеса в 2024–2025 годах, такая модель не в полной мере учитывает специфику территорий присутствия крупных компаний, не формирует устойчивой взаимной заинтересованности сторон и не всегда учитывает управленческую логику бизнеса. Копирование зарубежных моделей (концепций «зеленой», «циркулярной» или «синей» экономики) без существенной адаптации также не дает ожидаемого эффекта из-за застойности институциональной среды, высокой концентрации производства в моногородах и исторически сложившейся ответственности градообразующих предприятий за социальную инфраструктуру.

В научной литературе проблема взаимодействия власти и бизнеса на территориях присутствия исследована достаточно широко. В работах А.Н. Асаула, И.Ю. Знаменского, Л.Е. Мошковой, С. Туркина и других авторов рассмотрены отдельные аспекты – от трактовки территории присутствия до анализа форм государственно-частного партнерства. Однако целостная модель, объединяющая ресурсное, институциональное и процессное измерения формирования стратегий устойчивого развития, в которых результативность взаимодействия достигается через согласование интересов и обязательств сторон, в литературе отсутствует. Настоящее исследование направлено на решение отмеченных проблем.

Целью предлагаемого исследования является разработка и обоснование модели согласованного стратегического формирования устойчивого развития территорий присутствия бизнеса на основе взаимодействия власти и бизнеса. Для достижения цели поставлены следующие задачи: выявить ограничения действующей программно-целевой модели управления; обосновать ключевую роль взаимодействия власти и бизнеса как интегрирующего фактора; предложить модель согласованного формирования стратегий устойчивого развития территорий присутствия бизнеса, в рамках которой стратегии устойчивого развития выступают результатом предварительного согласования интересов и обязательств власти и бизнеса по принципу иерархии «цели – задачи – результаты», выявить критерии ее эффективности; апробировать модель на российском и международном материале.

Теория и методология

В качестве теоретической основы для преодоления выявленных ограничений существующей практики стратегического управления территориями присутствия бизнеса предлагается использовать интеграционный подход. Наряду с системным подходом, который акцентирует взаимосвязи элементов, и ситуационным подходом, ориентированным на адаптацию к переменным внешним условиям, интеграционный подход позволяет концентрировать взаимодействие властных структур и бизнеса на решении вопросов эффективного использования ограниченных финансовых и материальных ресурсов на всех уровнях взаимодействия власти и бизнеса (федеральном, региональном и муниципальном), принимать меры по достижению целевых показателей устойчивого развития территорий присутствия по уровням, формам, методам и функционалу управления. Применение интеграционного подхода позволяет комплексно решать задачи стратегического управления территориями присутствия бизнеса, объединяя одновременно пространственные, ресурсные, институциональные и временные аспекты развития территориальной экосистемы. В условиях жестких бюджетных ограничений упорядочение взаимодействия власти и бизнес-структур обеспечивает выполнение приоритетных целей устойчивого развития, рациональное расходование государственных и корпоративных ресурсов, достижение согласованных стратегических результатов. Решение приоритетных социально-экономических проблем территорий присутствия на основе интеграционного подхода позволит достигнуть синергетического эффекта, когда восстановление и развитие территориальных горизонтальных производственных связей будет способствовать распространению территориальных эффектов от реализации совместных частно-государственных проектов на межрегиональный и национальный уровень. Речь идет не о формальном объединении факторов, а о согласовании приоритетов территории присутствия и корпоративных действий, ресурсной базы территории и обязательств сторон, а также экономических эффектов и их территориальных последствий, таких как занятость, инфраструктурная нагрузка и качество условий жизни населения.

Стратегическая направленность на взаимосвязь и взаимообусловленность пространственного территориального развития заключается в трактовке «стратегии» не только как документа, задаваемого вышестоящим уровнем, но и как согласованного комплекса приоритетов и обязательств сторон. Такой комплекс включает систему приоритетов развития территории, распределение ответственности и обязательств, ресурсное обеспечение согласованных приоритетов, порядок фиксации обязательств и согласования действий, а также требования к результату и его сохраняемости на территории присутствия. Оценка взаимодействия при этом строится не столько на формальном факте наличия инициатив, сколько на способности обеспечивать согласованность обязательств и устойчивость достигнутых эффектов.

Модель согласованного формирования стратегий устойчивого развития территорий присутствия бизнеса

Стратегии управления устойчивым развитием территории присутствия включает в себя обширную систему методов и приемов, характерной чертой которых является долгосрочность применения. Действующая практика взаимодействия власти и бизнеса, в рамках которой происходит формирование стратегий устойчивого развития территорий, основана программно-целевой модели управления. Стратегические приоритеты формируются на федеральном уровне, финансовые ресурсы распределяются по принципу «сверху вниз», а результативность оценивается в основном по факту освоения средств и формального достижения заданных показателей. Данная модель не обеспечивает устойчивого социально-экономического развития территорий присутствия, поскольку не формирует взаимной заинтересованности между органами власти и бизнесом и не учитывает управленческую логику компаний. Копирование зарубежных

моделей формирования стратегий устойчивого развития территорий присутствия бизнеса не будет эффективным для России, так как не учитывает всех составляющих российской специфики.

Для решения отмеченных проблем предлагается модель согласованного формирования стратегий устойчивого развития территорий присутствия бизнеса, в рамках которой стратегия устойчивого развития территории присутствия выступает результатом предварительного согласования интересов и обязательств бизнеса и власти, государственные и корпоративные ресурсы используются в рамках единого управленческого контура при сохранении отдельных источников финансирования и рассматриваются как инструмент достижения согласованных стратегических результатов. Государственные средства направляются на реализацию публичных и инфраструктурных компонентов развития территории, в то время как бизнес участвует в финансировании корпоративно-территориальных проектов, обеспечивающих кадровую устойчивость и долгосрочное присутствие на территории. Привлечение бюджетных средств при этом увязывается с подтвержденным участием бизнеса в реализации согласованных стратегических приоритетов.

Процесс формирования стратегии в рамках предложенной модели строится как последовательная цепочка этапов, обеспечивающих непрерывность и согласованность действий. Начальным этапом выступает принятие решения о разработке стратегии и подготовка организационно-распорядительных документов. Затем проводится комплексный анализ внешней и внутренней среды с применением методов SWOT и PEST-анализа, формируется экспертная группа для выработки рекомендаций по снижению рисков. Далее происходит формирование стратегических целей и их критериев, проведение стратегических сессий с участием всех заинтересованных сторон, на которых вырабатывается единое видение приоритетов и обязательств. Подготовленный проект стратегии рассматривается органами местной власти, профильными комитетами совета директоров и советом директоров, после чего утверждается.

На основе утвержденной стратегии формируется среднесрочная программа стратегических решений (инициатив) на очередной период времени, при этом горизонты планирования синхронизируются с бюджетным процессом (среднесрочный и годовой бюджеты) – это позволяет обеспечить реальное ресурсное обеспечение заявленных приоритетов. Затем разрабатывается годовой план реализации стратегии, включающий конкретные проекты развития территорий присутствия с указанием источников финансирования, сроков и ответственных. На всех этапах осуществляется мониторинг выполнения программ и, при необходимости, корректировка как текущих планов, так и самой стратегии. Завершающий этап – подготовка доклада о выполнении стратегии, его рассмотрение на совместных совещаниях органов местной власти, генерального директора и совета директоров, а при необходимости – принятие решения о корректировке среднесрочной программы и самой стратегии.

Схема непрерывного (скользящего) прогнозирования и планирования дает возможность постоянно адаптировать стратегии под изменяющиеся условия внешней среды, выбирать наиболее актуальные проекты развития, синхронизировать процессы управления стратегическим развитием и бюджетного управления. К числу критериев результативности, вытекающих из модели, мы относим ресурсную определенность (увязку приоритетов с устойчивой ресурсной базой и фиксацию зон риска); институциональную определенность (закрепление процедур согласования, распределение ответственности, процедурную устойчивость); согласованность интересов (выделение общественно значимых приоритетов, социальную легитимность инициатив); сопоставимость обязательств (соразмерность по срокам, объёму участия, исключение перекалывания нагрузки на территорию); сохраняемость эффекта (удержание результата при изменении внешних условий). Эти критерии позволяют пе-

рестив анализ ограничений в плоскость диагностических выводов и сформулировать требования к стратегии взаимодействия как к инструменту закрепления эффекта на территории.

Российская практика 2025 года: моногород Выкса как пример согласованного развития

Показательным примером реализации интеграционного подхода к формированию стратегий устойчивого развития территории присутствия в российской практике является моногород Выкса Нижегородской области. Выкса, являясь классическим монопрофильным образованием, одновременно представляет собой территорию присутствия бизнеса, где градообразующее предприятие формирует ключевые параметры социально-экономической динамики. Metallургический завод, входящий в состав Объединенной металлургической компании (ОМК), на протяжении длительного времени выступает ключевым субъектом социально-экономического развития территории. За последние 25 лет компания инвестировала в модернизацию производства около 300 млрд руб. и более 11 млрд руб. в развитие социальной инфраструктуры, что позволило трансформировать город в центр современной металлургии и привлекательную для молодежи, деятелей искусств и туристов территорию [3].

Важным фактором этой трансформации стало системное взаимодействие бизнеса с властью и местным сообществом. В последние годы между ОМК, правительством Нижегородской области и администрацией Выксы было подписано соглашение о социально-экономическом развитии города, включающее более десятка инфраструктурных проектов. До 2030 года компания планирует вложить в них 30 млрд руб., причем государственное финансирование предусмотрено как встречное обязательство, а не безусловная поддержка. В рамках этого соглашения уже построены два дома на 440 квартир для сотрудников (ввод в 2025–2026 годах), в перспективе – почти 5 тыс. квартир для заводчан. Один из ключевых проектов – «Шухов-парк», индустриально-туристическое пространство с первым в России музеем мирового уровня, посвященным металлу [4].

Значимую роль в достижении целей устойчивого развития сыграл благотворительный фонд «ОМК-Участие», созданный в 2008 году. За годы работы фонд трансформировался из организации адресной помощи в крупный социальный институт, реализующий инклюзивные программы и формирующий культурную повестку. Флагманский проект фонда – «Выкса-фестиваль», который в 2025 году прошёл в 15й раз, объединяя жителей с художниками, архитекторами, режиссёрами и музыкантами. Как отмечает председатель попечительского совета фонда Ирина Седых, именно опыт системной работы с городом позволил привлечь, по оценкам, около 1 млрд руб. в виде федеральных и региональных грантов на реконструкцию центрального парка, строительство набережной, нового бульвара и туристической инфраструктуры [4].

Результаты этой согласованной стратегии отражаются в официальной статистике и независимых рейтингах. Согласно рейтингу качества городской среды Минстроя России за 2024 год, Выкса вошла в топ-20 малых городов России. По данным индекса качества жизни ВЭБ.РФ, среди металлургических городов страны в Выксе зафиксирована наименьшая доля жителей, желающих переехать, – менее 22%. Город занимает второе место среди центров металлургической промышленности по притоку молодежи: за последние три года наблюдается положительное saldo миграции лиц до 35 лет, переезжающих в Выксу из других регионов и соседних муниципалитетов. Число многодетных семей за 17 лет увеличилось почти в четыре раза [4].

Опыт города Выксы показывает, что даже моногород, традиционно относимый к категории повышенного риска, может демонстрировать устойчивую динамику развития при условии долгосрочного планирования, системного характера взаимодействия и объединения ресурсов бизнеса, власти и местного

сообщества в рамках единого, но не слитного управленческого контура.

Международные кейсы 2025 года: от корпоративной ответственности к территориальной интеграции

Сходные тенденции прослеживаются в международной практике 2025 года, где акцент постепенно смещается с изолированных ESG-инициатив на системное управление территориальным воздействием бизнеса. Показательным примером выступает стратегия Esoretrol Group – крупнейшей нефтегазовой компании Колумбии, которая в мае 2025 года представила обновлённую Комплексную стратегию управления территорией. Стратегия выстраивается вокруг трёх миссионных компонентов: отношений с сообществами, органов власти и организаций гражданского общества; создания социальной ценности; обеспечения физической безопасности в контексте прав человека. Инвестиционные проекты идентифицируются, согласовываются и приоритизируются через социальный диалог с заинтересованными сторонами, а их реализация осуществляется в координации с местными и региональными властями в соответствии с Целями устойчивого развития ООН [8].

Европейский подход к территориальной интеграции представлен в практическом руководстве «Navigating Opportunity Spaces», опубликованном Объединенным исследовательским центром Европейской комиссии в мае 2025 года. Руководство предлагает методологию трансформационных инноваций, основанную на принципе совместного создания решений (co-creation) как условия долгосрочных системных изменений. Ключевой элемент методологии – картирование «пространств возможностей» с использованием инструментария форсайта, что позволяет увязать инновационную политику с задачами климатической адаптации непосредственно на уровне территорий [6].

Корпоративный уровень территориальной интеграции демонстрирует компания Steelcase, в сентябре 2025 года опубликовавшая отчёт о воздействии «Our Work Toward Better Futures». Наиболее значимым для территориального аспекта выступает программа «Better Futures Community», в рамках которой инициировано 186 партнёрств с местными сообществами в 35 локациях по всему миру [5]. Французский опыт представлен стратегией Team Nice Côte d'Azur на 2025 год, где с 2025 года оценка воздействия (экономического, социального и экологического) встроена в критерии оценки каждого инвестиционного проекта, что позволяет отслеживать не только экономическую отдачу, но и социальноэкологические последствия [1].

Формирующаяся в рамках Шанхайской организации сотрудничества альтернативная инфраструктура оценки устойчивого развития (собственные ESG-рейтинги, не зависящие от западных стандартов) создаёт дополнительные возможности для реализации предложенной модели [7].

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что сложившаяся в России программно-целевая модель формирования стратегий устойчивого развития территорий присутствия бизнеса обладает существенными ограничениями. Эти ограничения связаны с недостаточной гибкостью в части учета интересов сторон и специфики территориального развития, отсутствием устойчивой взаимной заинтересованности между органами власти и бизнесом, а также рассогласованием бюджетного цикла с долгосрочными задачами территориального развития. В результате даже при формальной реализации стратегических документов экономические эффекты могут концентрироваться вне территории присутствия, а издержки – закрепляться на ней, что препятствует достижению устойчивого развития.

В рамках проведенного исследования обоснована методология применения интеграционного подхода к формированию стратегий устойчивого развития территорий присутствия на основе взаимодействия власти и бизнеса как ключевого фактора,

обеспечивающего согласование приоритетов, ресурсов и обязательств сторон. Новизна предложенного подхода, на наш взгляд, заключается в том, что стратегия устойчивого развития территории присутствия рассматривается не как директивно задаваемый документ, а как результат предварительного согласования интересов и обязательств бизнеса и власти. Предложенная на основе интеграционного подхода модель **согласованного формирования стратегий устойчивого развития территорий присутствия бизнеса** строится на том, что государственные и корпоративные ресурсы используются в едином контуре планирования при сохранении отдельных источников финансирования, а привлечение бюджетных средств увязывается с подтверждённым участием бизнеса в реализации согласованных приоритетов. Разработанные критерии результативности (ресурсная определённость, институциональная определённость, согласованность интересов, сопоставимость обязательств, сохраняемость эффекта) позволяют диагностировать способность стратегии закреплять эффект на территории.

Апробация модели на примере моногорода Выкса показала, что системное партнёрство Объединённой металлургической компании с региональными и муниципальными властями позволяет достичь устойчивых результатов – положительной миграции молодёжи, роста многодетных семей, вхождения города в топ-20 малых городов России. Международные кейсы 2025 года (Ecopetrol, Steelcase, Team Nice Côte d'Azur) подтверждают актуальность выявленных принципов: интеграции социального диалога в инвестиционный процесс, совместного создания решений, встраивания оценки воздействия в критерии проектов. Вместе с тем прямое механическое перенесение зарубежных подходов в российские условия без учёта институциональной специфики было бы неоправданным – именно поэтому адаптивная модель, учитывающая национальные особенности, приобретает особую ценность. Формирующаяся в рамках Шанхайской организации сотрудничества альтернативная инфраструктура оценки устойчивого развития создаёт дополнительные возможности для реализации предложенной модели [7].

Следует учитывать, что предложенная модель наиболее эффективна при наличии устойчивых институциональных условий, высокого уровня доверия между сторонами и готовности к долгосрочному согласованию. Ее применение в депрессивных регионах с низкой инвестиционной активностью или в условиях конфликта интересов может потребовать дополнительной адаптации. Модель согласованного формирования стратегий устойчивого развития территорий присутствия бизнеса ориентирована преимущественно на крупный бизнес, формирующий территорию присутствия, и требует уточнения для средних и малых предприятий.

Дальнейшие исследования требуют разработки количественных индикаторов по каждому из критериев результативности, которые будут включены в методику комплексной оценки эффективности реализации стратегий устойчивого развития территорий присутствия на основе взаимодействия власти и бизнеса. Перспективным направлением исследований является также апробация модели в различных типах территорий (монопрофильные, приграничные, агломерационные) с учетом отраслевой специфики и ее интеграция с бюджетным процессом на региональном и муниципальном уровнях. Полученные результаты могут быть использованы органами власти и корпоративными структурами при разработке, актуализации и мониторинге стратегий устойчивого развития территорий присутствия бизнеса.

Литература

1. Team Nice Côte d'Azur: committed to territorial impact. Invest in Côte d'Azur, 2025. URL: <https://www.investincotedazur.com/en/team-nice-cote-dazur-committed-to-territorial-impact/> (дата обращения: 20.03.2026).
2. Russia suggests effective strategies for sustainable development in the region to the SCO countries. Ministry of Economic Development of the Russian Federation, November 18, 2025. URL: https://en.economy.gov.ru/material/news/russia_suggests_effective_strategies_for_sustainable_development_in_the_region_to_the_sco_countries.html (дата обращения: 20.03.2026).

2025. URL: https://en.economy.gov.ru/material/news/russia_suggests_effective_strategies_for_sustainable_development_in_the_region_to_the_sco_countries.html (дата обращения: 20.03.2026).

3. Маюшкин А.В. Роль государственно-частного партнёрства в развитии моногородов // Научный журнал ВВГУ. 2025. № 4. С. 45–58.

4. Шукина К. Не только завод: как бизнес, власть и жители перезапустили малый город // Эксперт, 13 июля 2025. URL: <https://expert.ru/goroda/ne-tolko-zavod/> (дата обращения: 20.03.2026).

5. Steelcase 2025 Impact Report Highlights the Strength of Community and Progress Toward a Net-Zero Future. Sustainability HQ, September 30, 2025. URL: <https://www.sustainabilityhq.com/2025/09/30/steelcase-2025-impact-report-highlights-the-strength-of-community-and-progress-toward-a-net-zero-future/> (дата обращения: 20.03.2026).

6. Navigating Opportunity Spaces: A Practitioner's Guide to Linking Climate Adaptation and Place-Based Transformative Innovation Policy. European Commission Joint Research Centre, May 2025. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/territorial-innovation-unlocking-opportunities-climate-resilient-future-2025-05-02_en (дата обращения: 20.03.2026).

7. Russian Ministry of Economic Development: SCO countries need unified approaches to the green rating market. Ministry of Economic Development of the Russian Federation, November 17, 2025. URL: https://en.economy.gov.ru/material/news/russian_ministry_of_economic_development_sco_countries_need_unified_approaches_to_the_green_rating_market.html (дата обращения: 20.03.2026).

8. Integrated Territorial Management Strategy. Ecopetrol Group, May 7, 2025. URL: <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/tesg/social/local-development/settings-management-strategy> (дата обращения: 20.03.2026).

Modern Approaches and Tools for Achieving Sustainable Development in Regions of Operation Based on Government-Business Interaction

Nikolaeva A.S.

ITS LLC

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

This article examines the development of sustainable development strategies for regions where businesses operate within the current program-targeted management model, built on a top-down principle. Based on an analysis of Russian and international practice for 2024–2025, the role of integrated government-business interaction is substantiated, enabling the parties to align their priorities, resources, and obligations. The proposed model envisions a unified framework for planning and utilizing public and corporate resources while maintaining separate funding sources: budget funds are allocated only upon confirmed business participation in implementing agreed-upon priorities. The empirical base is comprised of data from the single-industry town of Vyksa (Nizhny Novgorod Region), as well as case studies from Ecopetrol, Steelcase, and the French agency Team Nice Côte d'Azur. Criteria for the effectiveness of this interaction are identified, allowing one to assess the extent to which the proposed model can consolidate its impact in the region where businesses operate. The results of the study can be used by government agencies and corporate structures in developing and updating sustainable development strategies for their regions of operation.

Keywords: sustainable development, business presence, government-business interaction, alignment of interests, single-industry town, ESG, public-private partnership.

References

1. Team Nice Côte d'Azur: committed to territorial impact. Invest in Côte d'Azur, 2025. URL: <https://www.investincotedazur.com/en/team-nice-cote-dazur-committed-to-territorial-impact/> (accessed: 20.03.2026).
2. Russia suggests effective strategies for sustainable development in the region to the SCO countries. Ministry of Economic Development of the Russian Federation, November 18, 2025. URL: https://en.economy.gov.ru/material/news/russia_suggests_effective_strategies_for_sustainable_development_in_the_region_to_the_sco_countries.html (accessed: 20.03.2026).
3. Mayushkin A.V. The Role of Public-Private Partnerships in the Development of Single-Industry Towns // Scientific Journal of Voronezh State University. 2025. No. 4. pp. 45–58.
4. Shchukina, K. Not Just a Factory: How Business, Government, and Residents Relunched a Small Town // Expert, July 13, 2025. URL: <https://expert.ru/goroda/ne-tolko-zavod/> (accessed March 20, 2026).

5. Steelcase 2025 Impact Report Highlights the Strength of Community and Progress Toward a Net-Zero Future. Sustainability HQ, September 30, 2025. URL: <https://www.sustainabilityhq.com/2025/09/30/steelcase-2025-impact-report-highlights-the-strength-of-community-and-progress-toward-a-net-zero-future/> (accessed: 03/20/2026).
6. Navigating Opportunity Spaces: A Practitioner's Guide to Linking Climate Adaptation and Place-Based Transformative Innovation Policy. European Commission Joint Research Centre, May 2025. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/jrc-news-and-updates/territorial-innovation-unlocking-opportunities-climate-resilient-future-2025-05-02_en (accessed 20.03.2026).
7. Russian Ministry of Economic Development: SCO countries need unified approaches to the green rating market. Ministry of Economic Development of the Russian Federation, November 17, 2025. URL: https://en.economy.gov.ru/material/news/russian_ministry_of_economic_development_sco_countries_need_unified_approaches_to_the_green_rating_market.html (access date: 03/20/2026).
8. Integrated Territorial Management Strategy. Ecopetrol Group, May 7, 2025. URL: <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/tesg/social/local-development/settings-management-strategy> (accessed: 20.03.2026).

Методические подходы к стимулированию проектов по освоению ресурсов угольного метана

Пармузин Петр Николаевич

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики, управления и рекламы, Ухтинский государственный технический университет, ptr12@mail.ru

Развитие комплекса по освоению ресурсов угольного метана во многом зависит от применения обоснованных методов и моделей принятия экономических и организационно-управленческих решений. Проекты разработки газосодержащих угольных пластов характеризуются меньшей выручкой и большими затратами по сравнению с проектами по добыче газа из традиционных месторождений. Поэтому для устойчивого поступательного развития необходимы обоснованные меры государственного стимулирования.

В статье представлены рекомендации по формированию методических подходов к стимулированию проектов по освоению ресурсов угольного метана. В исследовании сформированы прямые и косвенные результаты таких проектов и приведены предложения по определению минимальных и максимальных объемов стимулирования, на основе баланса интересов между государством и компаниями. Также в статье представлены предложения по стимулированию проектов по заблаговременной дегазации угольных шахт основанные на применении налогового кредита и механизма кредитования. Проведенные в исследовании расчеты позволили выявить особенности взаимодействия компаний и государства при различных вариантах реализации проектов разработки газосодержащих угольных пластов и сделать рекомендации по выбору схемы финансирования таких проектов. Разработанные подходы расширяют понимание важных аспектов методологии анализа воздействия государственного стимулирования на реализацию стратегических планов устойчивого развития и могут быть использованы для определения экономической эффективности проектов по извлечению и использованию угольного метана.

Ключевые слова: метан угольных пластов, дегазация угольных шахт, рациональное освоение ресурсов, устойчивое развитие, государственное стимулирование, баланс интересов, эффективность инвестиций, косвенные экономические результаты, налоговый кредит, инвестиционный кредит.

Введение

Одной из важнейших проблем проектов по извлечению метана из угольных пластов (МУП) является их низкая экономическая эффективность. Метан в угольных пластах находится в сорбированном состоянии. С этим связана необходимость дополнительных затрат, направленных на разрыв связи уголь-метан и интенсификацию добычи газа. В связи с этим, проекты добычи метана из угольных пластов характеризуются большими затратами и меньшей выручкой по сравнению с проектами по добыче газа из традиционных источников [1, 2]. Вместе с тем, извлечение метана из угольных пластов решает ряд проблем в угольных регионах, не характерных для традиционной добычи газа: снижение аварийности, связанной с взрывами метана; улучшение использования фронта работ в угольных шахтах при снижении влияния «газового фактора»; снижение выбросов метана в атмосферу и пр. [3, 4].

Национальное правительство и власти регионов заинтересованы в решении этих проблем и предоставляют налоговые льготы и прочие виды стимулирования компаниям участникам проектов по извлечению метана из угольных пластов [5, 6]. Так, на сегодняшний момент метан угольных пластов (МУП) исключен из объектов налогообложения налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ) (**п. 2 статьи 336 Налогового кодекса РФ**). Закон Кемеровской области от 28 января 2010 г. № 5-ОЗ «О налоговых льготах субъектам инвестиционной деятельности, осуществляющим деятельность по добыче природного газа (метана) из угольных месторождений на территории Кемеровской области – Кузбасса» устанавливает пониженную налоговую ставку по налогу на прибыль в размере 13,5%, а также нулевую ставку налога на имущество созданного и (или) приобретенного в результате реализации инвестиционного или инновационного проекта [7, 8].

Одним из последних крупных мероприятий на государственном уровне явилось заседание «Круглого стола» Комитета Государственной Думы по энергетике на тему «Добыча метана из угольных пластов: проблемы и перспективы развития» (23 мая 2023 г.) [9, 10]. Генеральный директор ООО «Газпром добыча Кузнецк» В. В. Настека рассказал о реализации проекта по добыче метана из угольных пластов в Кузбассе. «Компания ведет работу с 1994 года, на сегодня находится на этапе опытно-промышленных работ и готова к промышленной разработке МУП. Однако для этого необходимо достижение экономической эффективности проекта, и соответствующая государственная поддержка». Начальник управления дегазации и утилизации метана АО «СУЭК» Е. В. Мазаник отметил что «основным сдерживающим фактором для эффективной заблаговременной дегазации пластов является проницаемость угольных пластов. Требуется программа субсидирования проектов и активное развитие рынка углеводородных кредитов». Председатель Комитета по энергетике П. Н. Завальный отметил, что «сегодня эта работа выходит на этап практической реализации проектов, и важно определиться с тем, какие меры государственной поддержки необходимы, чтобы такая реализация была эффективна». В рамках «Круглого стола» были сделаны рекомендации по дальнейшим направлениям стимулирования разработки ресурсов МУП. «Правительству Российской Федерации: рассмотреть целесообразность установления нулевой ставки налога на прибыль и освобождение от налога на имущество. Министерству финансов Российской Федерации совместно с ПАО «Газпром»: рассмотреть и согласовать финансово-экономическое обоснование проекта по добыче метана угольных пластов с целью установления нулевой ставки налога на прибыль».

Таким образом, государство и компании демонстрируют стремление и заинтересованность в формировании подходов к

стимулированию разработки газосодержащих угольных пластов.

Основная часть

Первая рекомендация в рамках исследования касается определения минимальных и максимальных объемов государственного стимулирования проектов освоения ресурсов угольного метана. Смысл предложения заключается в том, что максимальный размер государственного стимулирования не должен превышать прямые и косвенные результаты государства, а минимальный должен обеспечивать финансовую реализуемость проектов для компаний, то есть суммарный чистый дисконтированный доход (ЧДД) должен быть положительным.

Прямые и косвенные результаты проектов освоения ресурсов угольного метана для государства и компаний приведены на рисунке 1.

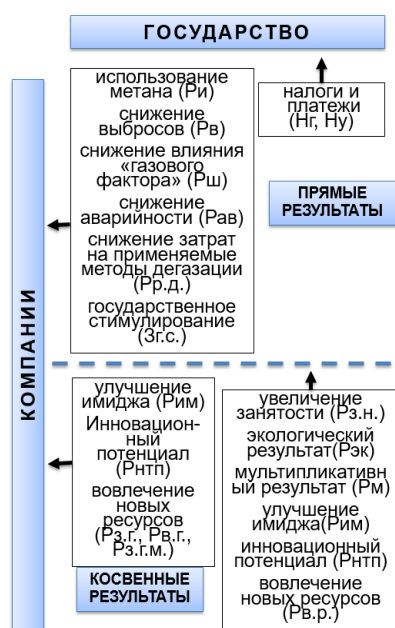


Рисунок 1 – Прямые и косвенные результаты проектов освоения ресурсов угольного метана
Источник: разработано автором

Необходимо отметить, что при расчетах практически никогда не учитываются косвенные результаты проектов по добыче метана для государства и компаний, что существенно искажает показатели экономической эффективности [11].

Для разработки рекомендаций по стимулированию проектов по освоению ресурсов угольного метана в исследовании проведен расчет результатов проекта заблаговременной дегазации на Воркутском месторождении Печорского угольного бассейна. Расчет проводился по данным ПАО «Воркутауголь». Период реализации проекта составляет 20 лет. В первые шесть лет проводится заблаговременная дегазация, а с седьмого по двадцатый годы проводятся работы по добыче угля. Расчет ведется по двум вариантам. В первом варианте результат от использования метана получает ПАО «Воркутауголь», во втором газодобывающее предприятие, то есть, оно становится собственником газа по договору. В таблице 1 представлены значения накопленного ЧДД и интегрального показателя проекта заблаговременной дегазации на Воркутском месторождении, который представляет собой сумму ЧДД и дисконтированных косвенных результатов.

Как показано в таблице 1 и на рисунке 2 вариант 1 является неэффективным для угледобывающего предприятия, а вариант 2 для газодобывающего. При этом эффективность для государства остается высокой.

Согласно данным из таблицы 1 можно определить, что минимальный размер государственного стимулирования угледобывающего предприятия по варианту 1 – 2159,27 млн. руб.; газодобывающего предприятия по варианту 2 – 206,16 млн. руб.

Таблица 1

Показатели экономической эффективности проекта заблаговременной дегазации на Воркутском месторождении (млн. руб.)

Показатель	Вариант 1	Вариант 2
Угледобывающее предприятие		
Прямые результаты	21059,45	14336,65
Плата за дегазацию и переработку газа	9528,12	2805,32
Чистый дисконтированный доход	-2159,27	928,17
Косвенные результаты	89,13	89,13
Дисконтированные косвенные результаты	37,28	37,28
Интегральный показатель	-2121,99	965,45
Газодобывающее предприятие		
Прямые результаты	9528,12	9528,12
Капитальные затраты	4395,36	4395,36
Эксплуатационные затраты	7940,10	7940,10
Чистый дисконтированный доход	1734,83	-206,16
Косвенные результаты	1261,39	1809,29
Дисконтированные косвенные результаты	413,17	560,36
Интегральный показатель	2148,01	354,21
Государство		
Налоговые поступления от деятельности по добыче газа	6189,39	4173,40
Налоговые поступления от деятельности по добыче угля	8593,29	8593,29
Дисконтированный доход бюджета (ДДб)	5063,90	3917,45
Косвенные результаты	3891,03	4010,65
Дисконтированные косвенные результаты	1184,28	1216,42
Интегральный показатель	6248,18	5133,87
Общий народнохозяйственный эффект	6274,20	6453,52

Источник: разработано автором

Графики накопленного ЧДД участников проекта показаны на рисунке 2.

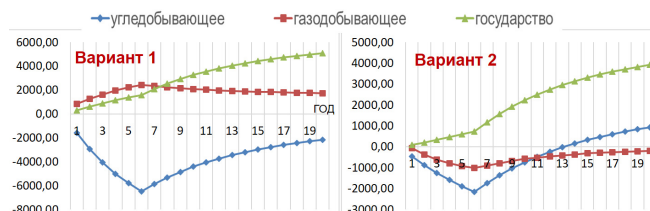


Рисунок 2 – Графики накопленного ЧДД участников проекта (млн. руб.)
Источник: разработано автором

Максимальный размер государственного стимулирования угледобывающего предприятия по варианту 1 – 10538,8 млн. руб. (8593,29 млн. руб.+ 3891,03 млн. руб. / 2); по варианту 2 – 10598,6 млн. руб. (8593,29 млн. руб.+ 4010,65 млн. руб. / 2). Максимальный размер государственного стимулирования газодобывающего предприятия по варианту 1 – 8134,9 млн. руб. (6189,39 млн. руб.+ 3891,03 млн. руб. / 2); по варианту 2 – 6178,73 млн. руб. (4173,40 млн. руб.+ 4010,65 млн. руб. / 2). Косвенные результаты при этом разделяются поровну между угледобывающей и газодобывающей компаниями.

Еще один вывод, который можно сделать, заключается в том, что при разработке предложений по стимулированию необходимо обязательно учитывать налоги, получаемые от добычи дополнительных объемов угля при снижении влияния «газового фактора». В рассматриваемом проекте они превышают налоги от деятельности по добыче метана (62%) (рисунок 3). Наибольшую долю в налогах от деятельности по добыче газа составляет налог на прибыль (64%). Другие значительные поступления: налог на имущество и НДС.

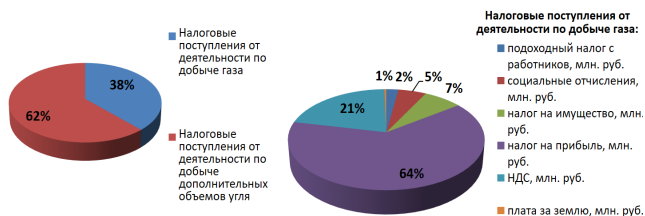


Рисунок 3 – Налоговые поступления в проекте заблаговременной дегазации на Воркутском месторождении
Источник: разработано автором

Следующие рекомендации по стимулированию касаются такого способа разработки газосодержащих угольных пластов как заблаговременная дегазация угольных шахт [12].

Первым предложением является использование налогового кредита (таблица 2). Согласно статье 66 Налогового кодекса России налоговый кредит представляет собой такое изменение срока уплаты налога, при котором организации предоставляется возможность в течение определенного срока и в определенных пределах уменьшать свои платежи по налогу с последующей поэтапной уплатой суммы кредита и начисленных процентов.

Таблица 2
Показатели экономической эффективности проекта дегазации на Воркутском месторождении с учетом налогового кредита (млн. руб.)

Показатель	Вариант 1			Вариант 2		
	1-6 гг.	7-20 гг.	Итого	1-6 гг.	7-20 гг.	Итого
Угледобывающее предприятие						
Результат от использования	1260,00	5462,80	6722,80	0,00	0,00	0,00
Результат в угольной промышленности	0,00	14336,65	14336,65	0,00	14336,65	14336,65
Плата за дегазацию и переработку газа	9528,12	0,00	9528,12	2805,32	0,00	2805,32
Сальдо от инвестиционной и операционной деятельности	-8268,12	15839,56	7571,44	-2805,32	11469,32	8664,00
Отсрочка по выплате налогов	9528,12	0	9528,12	2805,32	0	2805,32
Возврат накопленного долга по выплате налогов	0	9528,12	9528,12	0	2805,32	2805,32
ЧДД	840,15	1753,40	2593,55	0,00	2327,52	2327,52
Дисконтированные косвенные результаты	20,52	16,76	37,28	20,52	16,76	37,28
Интегральный показатель	860,67	1770,16	2630,83	20,52	2344,28	2364,80
Газодобывающее предприятие						
Капитальные затраты	4395,36	0,00	4395,36	4395,36	0,00	4395,36
Эксплуатационные затраты	1862,98	6077,13	7940,10	1862,98	6077,13	7940,10
Результат от использования метана	0,00	0,00	0,00	1260,00	5462,80	6722,80
Плата за дегазацию и переработку	9528,12	0,00	9528,12	2805,32	0,00	2805,32
Государственное стимулирование (ГП)	0,00	0,00	0,00	700,29	485,86	1186,15
ЧДД	2434,83	-699,99	1734,83	-495,48	964,16	468,68
Дисконтированные косвенные результаты	102,66	310,51	413,17	102,66	457,70	560,36
Интегральный показатель	2537,49	-389,48	2148,01	-392,82	1421,87	1029,04
Государство						

Отсрочка по выплате налогов	9528,12	0,00	9528,12	2805,32	0,00	2805,32
Возврат накопленного долга по выплате налогов	0,00	9528,12	9528,12	0,00	2805,32	2805,32
Государственное стимулирование (ГП)	0,00	0,00	0,00	700,29	485,86	1186,15
Налоговые поступления	2094,33	12688,34	14782,67	1001,77	11764,92	12766,69
ДДБ	-5722,92	6034,01	311,08	-1952,46	3795,73	1843,27
Дисконтированные косвенные результаты	204,29	979,99	1184,28	204,29	1012,13	1216,42
Интегральный показатель	-5518,64	7014,00	1495,36	-1748,17	4807,86	3059,68
Общий народнохозяйственный эффект	-2120,48	8394,68	6274,20	-2120,48	8574,00	6453,52

Источник: разработано автором

Угледобывающее предприятие получает отсрочку по уплате налогов на сумму платежей за дегазацию в период заблаговременной дегазации в первые 6 лет проекта (9528,12 млн. руб.). Затем с 7-го по 20-й годы возвращает накопленный долг по выплате налогов. Это происходит одновременно с получением результатов в угольной промышленности (14336,65 млн. руб.), которые компенсируют эти выплаты. В данном расчете предусмотрен нулевой процент по налоговому кредиту. Такое условие применяется на данный момент к резидентам зон территориального развития.

Для газодобывающего предприятия, если применить рекомендации «Круглого стола» Государственной думы России по освобождению от налога на прибыль и имущество (что составляет 71% налоговой нагрузки) объем стимулирования по варианту 2 составит 1186,15 млн. руб.

Таким образом, при применении данных рекомендаций ЧДД компаний становятся положительными. У государства показатели эффективности снижаются, но остаются положительными, особенно при учете косвенных результатов. При этом возможности стимулирования газодобывающего предприятия не исчерпаны, так как рассчитанный выше максимальный размер стимулирования по варианту 2 для него составляет 6178,73 млн. руб.

Так же можно сделать вывод, что для государства более выгоден вариант 3 в связи с более низкими значениями платы за дегазацию и соответственно размерами стимулирования.

Графики накопленного ЧДД участников проекта по двум вариантам с учетом налогового кредита показаны на рисунке 4.

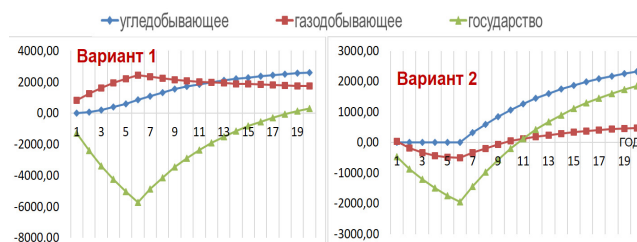


Рисунок 4 – Графики накопленного ЧДД участников проекта с учетом налогового кредита (млн. руб.)
Источник: разработано автором

Вторым предложением для компенсации дополнительных затрат угледобывающих предприятий, возникающих в результате разрыва во времени между началом добычи газа и началом добычи угля является оплата государством процентов по кредиту (таблица 3). Если угледобывающее предприятие возьмет кредит на сумму затрат на заблаговременную дегазацию, дополнительные затраты будут равняться процентам, начисленным по этому кредиту. Эти проценты в рамках стимулирования оплачивает государство.

Таблица 3

Показатели экономической эффективности проекта заблаговременной дегазации на Воркутском месторождении с учетом компенсации процентов (млн. руб.)

Показатель	Вариант 2.2.			Вариант 2.3.		
	1-6 гг.	7-20 гг.	Итого	1-6 гг.	7-20 гг.	Итого
<i>Угледобывающее предприятие</i>						
Результат от использования метана	1260,00	5462,80	6722,80	0,00	0,00	0,00
Результат в угольной промышленности	0	14336,65	14336,65	0,00	14336,65	14336,65
Плата за дегазацию и переработку газа	9528,12	0	9528,12	2805,32	0,00	2805,32
Сальдо от инвестиционной и операционной деятельности	-8268,12	15839,56	7571,44	-2805,32	11469,32	8664,00
Заемные средства	9528,12	0	9528,12	2805,32	0	2805,32
Возврат основного долга	0	9528,12	9528,12	0	2805,32	2805,32
Чистый дисконтированный доход	840,15	1753,40	2593,55	0,00	2327,52	2327,52
Дисконтированные косвенные результаты	20,52	16,76	37,28	20,52	16,76	37,28
Интегральный показатель	860,67	1770,16	2630,83	20,52	2344,28	2364,80
<i>Газодобывающее предприятие</i>						
Капитальные затраты	4395,36	0,00	4395,36	4395,36	0,00	4395,36
Эксплуатационные затраты	1862,98	6077,13	7940,10	1862,98	6077,13	7940,10
Результат от использования метана	0,00	0,00	0,00	1260,00	5462,80	6722,80
Плата за дегазацию и переработку	9528,12	0,00	9528,12	2805,32	0,00	2805,32
Государственное стимулирование (ГП)	0,00	0,00	0,00	700,29	485,86	1186,15
Чистый дисконтированный доход	2434,83	-699,99	1734,83	-495,48	964,16	468,68
Дисконтированные косвенные результаты	102,66	310,51	413,17	102,66	457,70	560,36
Интегральный показатель	2537,49	-389,48	2148,01	-392,82	1421,87	1029,04
<i>Государство</i>						
Начисленные проценты (вариант 2.2 – 10%; вариант 2.3 – 20%)	3334,84	7146,09	10480,94	1963,73	4207,99	6171,71
Государственное стимулирование (ГП)	0	0	0	700,29	485,86	1186,15
Налоговые поступления	2094,33	12688,34	14782,67	1001,77	11764,92	12766,69
Дисконтированный доход бюджета	-730,00	1101,97	371,97	-1165,35	1645,12	479,77
Дисконтированные косвенные результаты	204,29	979,99	1184,28	204,29	1012,13	1216,42
Интегральный показатель	-525,71	2081,96	1556,25	-961,07	2657,25	1696,18
<i>Кредитная организация</i>						
Заемные средства	9528,12	0,00	9528,12	2805,32	0,00	2805,32
Возврат основного долга	0,00	9528,12	9528,12	0,00	2805,32	2805,32
Начисленные проценты	3334,84	7146,09	10480,94	1963,73	4207,99	6171,71
Чистый дисконтированный доход	-5330,87	5720,95	390,08	-817,45	2469,34	1651,88

Общий народно-хозяйственный эффект	-2458,42	9183,59	6335,09	-2150,82	8892,73	5090,03

Источник: разработано автором

В приведенном расчете была выявлена следующая зависимость. Чем меньше плата за дегазацию и соответственно размер кредита, тем больший процент по кредиту может позволить себе оплатить государство без получения отрицательных показателей экономической эффективности. Так по варианту 1 плата за дегазацию составляет 9528,12 млн. руб. и максимально возможный для государства процент оплаты процентов по кредиту составляет 10%. По варианту 2 плата за дегазацию – 2805,32 млн. руб. и государство может оплатить 20% по кредиту и показатели экономической эффективности для него останутся положительными. Таким образом, данный механизм можно рекомендовать при небольших значениях платы за дегазацию, которые характерны для варианта 2.

Графики накопленного ЧДД участников проекта по двум вариантам с учетом компенсации процентов показаны на рисунке 5.

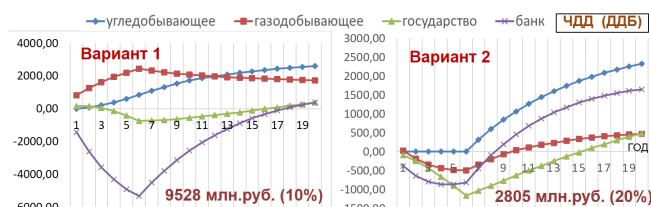


Рисунок 5 – Графики накопленного ЧДД участников проекта с учетом компенсации процентов (млн. руб.)

Источник: разработано автором

Исходя из представленных выше рекомендаций предлагается термин.

Компенсация разновременности затрат и результатов – вид стимулирования общественно значимых программ и проектов, который заключается в компенсации затрат, возникающих в результате разрыва во времени между началом внесения затрат и началом получения результатов.

Критерии использования термина следующие.

1. Цель стимулирования – получение результатов одновременно с внесением затрат.
2. Необходимые условия: высокая общественная значимость результатов проекта; существенный (несколько лет) разрыв во времени между внесением затрат и получением результатов.
3. Источники стимулирования: государство, общественные организации и пр.

Примеры использования термина применительно к проектам заблаговременной дегазации (налоговый кредит и компенсация процентов) были показаны выше.

Заключение

В условиях перехода на инновационный путь развития социальная и регулирующая роль государства возрастает, и оно становится ответственным за выработку национальной стратегии развития и создание соответствующих механизмов ее реализации. В связи с этим в исследовании предложены подходы к стимулированию проектов освоения ресурсов угольного метана, которые призваны согласовать интересы государства и компаний и сделать разработку газосодержащих угольных пластов экономически эффективной.

Литература

1. Обеспечение безопасной и интенсивной разработки газосодержащих угольных пластов на основе их комплексной дегазационной подготовки / С. В. Сластунов, К. С. Коликов, А. П. Садов и др. // Горный информационно-аналитический бюллетень.

2023. № 2. С. 152—166. DOI: 10.25018/0236_1493_2023_2_0_152.

2. Андреев А. Ф., Пармузин П. Н. Формирование стратегических подходов к рациональному освоению ресурсов угольного метана // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2020. № 1(181). С. 7—13. DOI: 10.33285/1999-6942-2020-1(181)-7-13.

3. The prospects and technological features of coalbed methane production / A. I. Bobrikov, I. A. Makavchik, S. G. Gulkova, P. S. Minakova // Международный журнал информационных технологий и энергоэффективности. – 2023. – Vol. 8, No. 11(37). – P. 46–50.

4. Clarkson C. R. Production data analysis of unconventional gas wells: Review of theory and best practices // International Journal of Coal Geology. 2013. Vol. 109—110. Pp. 101—146. DOI: 10.1016/j.coal.2013.01.002.

5. Кузина Е. С., Мелехин Е. С. Экономическая эффективность процессов отработки высоко газоносных угольных пластов : моногр. Н. Новгород : Открытое знание, 2020. 140 с.

6. Permeability distribution characteristics of protected coal seams during unloading of the coal body / H. Chen, Y. Cheng, T. Ren et al. // International Journal of Rock Mechanics and Mining Sciences. 2014. Vol. 71. Pp. 105—116. DOI: 10.1016/j.ijrmms.2014.03.018.

7. Experience of coalbed methane extraction in the Karaganda coal basin / M. Rabatuly, R. A. Musin, N. M. Zamaliyev [et al.] // Комплексное использование минерального сырья. – 2024. – No. 3(330). – P. 51–60. – DOI 10.31643/2024/6445.28.

8. Кузина Е. С. оценка экономической эффективности использования метана угольных пластов / Е. С. Кузина, И. Е. Семенов // Международный научно-исследовательский журнал. – 2025. – № 11(161). – DOI 10.60797/IRJ.2025.161.76.

9. Перспективы и проблемы заблаговременного извлечения метана из угольных пластов Карагандинского угольного бассейна / Н. М. Замалиев, Р. А. Мусин, Д. Р. Ахматнуров [и др.] // Уголь. – 2025. – № 9(1197). – С. 100–105. – DOI 10.18796/0041-5790-2025-9-100-105.

10. Дубенков Я. И. Повышение экономической эффективности добычи метана из угольных пластов / Я. И. Дубенков // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 10(159). – С. 1020–1026. – DOI 10.34925/EIP.2023.159.10.207.

11. Пармузин П. Н. Модель взаимодействия участников реализации проектов освоения ресурсов угольного метана // Известия УГГУ. 2024. Вып. 1 (73). С. 153 – 163.

12. Андреев А. Ф., Пармузин П. Н. Определение показателей эффективности проектов по заблаговременной дегазации угольных шахт // Научно-экономический журнал «Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом». 2024. Вып. 5 (233). С. 27 – 32.

Methodological approaches to stimulating coal methane resource development projects

Parmuzin P.N.

Ukhta State Technical University

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The development of a complex for the development of coal methane resources largely depends on the application of sound methods and models for making economic, organizational and managerial decisions. Projects for the development of gas-containing coal seams are characterized by lower revenue and higher costs compared to projects for the extraction of gas from traditional deposits. Therefore, sound government incentive measures are needed for sustainable progressive development.

The article presents recommendations on the formation of methodological approaches to stimulating projects for the development of coal methane resources. The study forms the direct and indirect results of such projects and provides proposals for determining the minimum and maximum amounts of incentives based on the balance of interests between the state and companies. The article also presents proposals to stimulate projects for the early degassing of coal mines based on the application of a tax credit and a lending mechanism. The calculations carried out in the study made it possible to identify the specifics of the interaction between companies and the state in various options for the implementation of projects for the development of gas-containing coal seams and to make recommendations on the choice of a financing scheme for such projects. The developed approaches expand the understanding of important aspects of the methodology for analyzing the impact of government incentives on the implementation of strategic plans for sustainable development and can be used to determine the economic effectiveness of projects for the extraction and use of coal methane.

Keywords: coalbed methane, coal mine degassing, rational resource development, sustainable development, government incentives, balance of interests, investment efficiency, indirect economic results, tax credit, investment credit.

References

1. Ensuring Safe and Intensive Development of Gas-Bearing Coal Seams Based on Their Comprehensive Degassing Preparation / S. V. Slastunov, K. S. Kolikov, A. P. Sadov, et al. // Mining Information and Analytical Bulletin. 2023. No. 2. pp. 152–166. DOI: 10.25018/0236_1493_2023_2_0_152.
2. Andreev A. F., Parmuzin P. N. Formation of Strategic Approaches to the Rational Development of Coalbed Methane Resources // Problems of Economics and Management of the Oil and Gas Complex. 2020. No. 1(181). pp. 7–13. DOI: 10.33285/1999-6942-2020-1(181)-7-13.
3. The prospects and technological features of coalbed methane production / A. I. Bobrikov, I. A. Makavchik, S. G. Gulkova, P. S. Minakova // International Journal of Information Technology and Energy Efficiency. – 2023. – Vol. 8, No. 11(37). – P. 46–50.
4. Clarkson C. R. Production data analysis of unconventional gas wells: Review of theory and best practices // International Journal of Coal Geology. 2013. Vol. 109—110. Pp. 101—146. DOI: 10.1016/j.coal.2013.01.002.
5. Kuzina E. S., Melekhin E. S. Economic efficiency of mining processes in highly gas-bearing coal seams: monograph. N. Novgorod: Open Knowledge, 2020. 140 p.
6. Permeability distribution characteristics of protected coal seams during unloading of the coal body / H. Chen, Y. Cheng, T. Ren et al. // International Journal of Rock Mechanics and Mining Sciences. 2014. Vol. 71. Pp. 105—116. DOI: 10.1016/j.ijrmms.2014.03.018.
7. Experience of coalbed methane extraction in the Karaganda coal basin / M. Rabatuly, R. A. Musin, N. M. Zamaliyev [et al.] // Integrated use of mineral raw materials. – 2024. – No. 3(330). – P. 51–60. – DOI 10.31643/2024/6445.28.
8. Kuzina E. S. Assessment of the economic efficiency of coal bed methane use / E. S. Kuzina, I. E. Semenov // International Research Journal. – 2025. – No. 11(161). – DOI 10.60797/IRJ.2025.161.76.
9. Prospects and problems of early extraction of methane from coal seams of the Karaganda coal basin / N. M. Zamaliyev, R. A. Musin, D. R. Akhmatnurov [et al.] // Coal. – 2025. – No. 9(1197). – P. 100–105. – DOI 10.18796/0041-5790-2025-9-100-105.
10. Dubenkov Ya. I. Increasing the economic efficiency of coalbed methane production / Ya. I. Dubenkov // Economy and entrepreneurship. – 2023. – No. 10(159). – P. 1020–1026. – DOI 10.34925/EIP.2023.159.10.207.
11. Parmuzin P. N. Model of interaction between participants in the implementation of coalbed methane resource development projects // Izvestiya UGMU. 2024. Issue 1 (73). P. 153–163.
12. Andreev A. F., Parmuzin P. N. Determination of performance indicators for projects for the advance degassing of coal mines // Scientific and economic journal “Problems of Economics and Management of the Oil and Gas Complex”. 2024. Issue 5 (233). P. 27–32.

Механизмы государственно-частного партнерства в промышленных кластерах приграничных регионов России: инструмент интеграции в производственные цепочки стран БРИКС++

Регент Татьяна Михайловна

доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления, Института экономики, управления и финансов, Росноу, Regent@rosnou.ru

Структурное несоответствие обнажила геоэкономическая фрагментация после 2022 года: при наличии производственного потенциала для трансграничных цепочек создания стоимости промышленные кластеры приграничных территорий привязаны к моделям ГЧП, ориентированным на внутреннюю инфраструктуру. Разработке и эмпирической валидации Индекса готовности к интеграции (IRI) для промышленных кластеров двенадцати приграничных территорий посвящена настоящая работа. В основу методологии положен смешанный дизайн: кабинетное изучение реестров ГЧП и таможенной статистики за 2019–2024 гг.; оптимизация IRI по четырём субиндексам (институциональная зрелость ГЧП, производственная комплементарность, логистическая связность, инновационный потенциал) и шестнадцати индикаторам; взвешивание методом АНР (30 экспертов; CR = 0,04); кластеризация k-средних; полуструктурированные интервью (n = 30) с тематическим анализом ($\kappa = 0,81$). Из 87 проектов ГЧП (совокупный объём ~214,6 млрд руб.) концессионную форму приняли 55,2%; порога экспортной ориентации на БРИКС++ достигали лишь 21,8%. Средняя величина IRI была на отметке 0,52 ($\sigma = 0,18$; разброс 0,24–0,79). Три группы обнаружили при кластеризации ($k = 3$; силуэт $s = 0,62$): “Лидеры” (n = 3; IRI > 0,70), “Развивающиеся” (n = 6), “Потенциальные” (n = 3; IRI < 0,40). Воспроизводимость методологии IRI распространяется на приграничные кластеры сопоставимых экономик; практическое применение охватывает формирование региональных стратегий промышленной интеграции, проектирование трансграничных промышленных парков, корректировку законодательства о ГЧП.

Ключевые слова: трансграничное экономическое взаимодействие, модернизация глобальных цепочек создания стоимости, управление концессиями, логистическая связность, индекс торговой комплементарности, оценка институциональной готовности, геоэкономическая фрагментация.

Введение

В фазу ускоренного переустройства вступила система глобальных цепочек создания стоимости; движущими силами послужили геоэкономическая фрагментация, санкционные режимы и распад торговых партнёрств, строившихся на доверии и поддерживавших однополярную модель производства до 2021 года. Взаимосвязь производственных этапов внутри БРИКС наращивалась неравномерно на протяжении 2000–2014 гг.: Китай и Индия встраивались в высокотехнологичные сегменты, Россия сконцентрирована на функциях со средне-низкой и низкой технологической добавленной стоимостью [de Sousa Filho et al., 2024]. Перенаправление торговых потоков к Глобальному Югу после 2022 года обострило структурную асимметрию: геополитическая ориентация сама по себе не заменяет функциональную модернизацию трансграничных производственных сетей.

Переход от ориентации на процветание к управлению, продиктованному соображениями безопасности, удостоверяется в корпусе исследований промышленной политики: устойчивость, рещоринг и стратегическая автономия вытеснили эффективность из числа организующих принципов [Gereffi et al., 2025]. БРИКС++, консолидированный саммитами в Йоханнесбурге (2023) и Казани (2024), координирует экономики с совокупной долей свыше 40% мирового ВВП по паритету покупательной способности.

Низкие показатели эффективности транспортной инфраструктуры установлены на северо-восточных территориях азиатской России, Китая, Монголии и Казахстана – там, казалось бы, близость коридоров обязана порождать интеграционные преимущества [Rygzynov et al., 2023]. Одно наличие инфраструктуры недостаточно; решающей переменной признано взаимодействие логистического качества с промышленным потенциалом, институциональной плотностью и трансграничными организационными интерфейсами. Близость – физическая, когнитивная, институциональная – не ведёт автоматически к интеграции; по данным исследований трансграничных инновационных систем, снижение трения на границах юрисдикций обеспечивается лишь специальными механизмами управления [Derudder & Liu, 2025].

Опыт системной координации посредством ГЧП накоплен в еврорегионах ЕС, приграничных зонах Китая и АСЕАН, мексиканских макиладорах; сравнение распределения рисков (Китай–США) вскрыло зависимость контрактной структуры от правовых традиций и институциональных ожиданий при сохранении переносимых принципов [Cao et al., 2024]. Российская практика ГЧП сохраняла структурную привязку к внутренней инфраструктуре – концессиям и контрактам на оказание услуг – без трансграничного производственного компонента. Коллективное агентство и трансформация внутреннего управления – два условия для продуктивного внешнего взаимодействия, позиционированных в качестве институциональных предпосылок [Lupova-Henry et al., 2021a]. Шесть операционных элементов – участники, ресурсы, потоки стоимости, управление, ценностные предложения, деятельность по созданию стоимости – выделены в работах по инновационно-ориентированным бизнес-моделям кластеров; напрашивался вывод о преобразовании их в диагностические критерии готовности к интеграции [Lupova-Henry et al., 2021b].

Методологический разрыв на стыке трёх теоретических направлений приобрёл устойчивый характер: количественные

модели ГЦП (разложение по факторам производства) не учитывали институциональных особенностей ГЧП; качественные тематические исследования партнёрств оставляли без внимания показатели цепочки создания стоимости [Rytova et al., 2021]. Ни одна из известных концепций не сводила воедино оценку кластерного потенциала, моделирование механизмов ГЧП и связь обоих параметров с перспективами интеграции целевого экономического блока.

Пробел устранён разработкой и эмпирической валидацией комплексного Индекса готовности к интеграции для промышленных кластеров двенадцати приграничных территорий России: институциональная зрелость партнёрств, производственная взаимодополняемость с экономиками БРИКС++, логистическая связность и инновационный потенциал сведены в единый оценочный инструмент. Переносимость методологии распространяется на приграничные территории развивающихся стран, стремящихся к структурированному участию в региональных производственных блоках (АСЕАН, Африканский союз, МЕРКОСУР); отсюда – актуальность для международных исследований промышленной координации в условиях фрагментированной глобализации.

Обзор литературы

Теоретические основы глобальных цепочек создания стоимости и развития кластеров

От линейных последовательных моделей к сетевым конфигурациям – таков путь концептуального развития глобальных цепочек создания стоимости; пять типов управления (рыночное, модульное, реляционное, закрытое, иерархическое) задают структурно различные перспективы интеграции периферийных производителей [Gereffi et al., 2025]. Сближение исследований инновационных систем и анализа ГЦС состоялось в 1990-х годах на почве кластерных и промышленно-районных штудий – библиометрическая реконструкция трёх десятилетий вычленяет это сближение; синтез, вернее, не завершён: циркуляция неявных знаний, модернизация на основе обучения и path dependence анализируются в разрозненных дисциплинарных потоках [Kashani et al., 2023].

Подход функциональной специализации, применённый к экономикам Центральной и Восточной Европы, вскрыл привязку Польши и Словакии к производству с низкой добавленной стоимостью при формальном участии в ГЦП [Kordalska & Olczyk, 2023]. Взаимодополняющие межрегиональные связи выделены решающей переменной: развитие или деградация региона обусловлены наличием реально комплементарных возможностей у территорий-партнёров [Hernández-Rodríguez et al., 2025]. Слабые межфирменные связи и фрагментированные институциональные каналы блокировали коллективную модернизацию по данным опроса 45 компаний в устоявшейся производственной агломерации – и это при исторической встроенности мощностей в систему [Mehta, 2024].

ГЧП в роли институционального инструмента промышленной политики

По способности стимулировать инновации на протяжении жизненного цикла проекта типологии партнёрств (концессии, контракты полного жизненного цикла, совместные предприятия, промышленные платформы) дифференцируются нелинейно. Временная асимметрия вычленена в качественных данных от 36 опытных специалистов: на этапе тендера закупки в ГЧП стимулировали инновационные предложения, после финансового закрытия экспериментирование сдерживалось жёсткостью контрактов и дисциплиной кредиторов [Liu et al., 2024]. Зависимость моделей распределения рисков от правовых традиций прослежена в межстрановом сравнении Китая и США; переносимые принципы проектирования при этом сосуществуют с несоответствиями управления, возникающими при прямом копировании контрактов [Сао et al., 2024].

Ощутимые результаты меморандумов о взаимопонимании в наукоёмких областях (государственные и частные субъекты) обусловлены поддержкой инновационных хабов, инструментов

совместного финансирования и чётких правил в отношении интеллектуальной собственности [Sikombe et al., 2024]. Сокращение разрыва в передаче знаний от компаний к научно-исследовательским организациям в Центральной и Восточной Европе достигнуто кластерными структурами не за счёт одного универсального фактора: логика подсказывала обратное – работали конкретные конфигурации благоприятных условий [Gangalius et al., 2026]. Стратегическая согласованность и управление на основе участия признаны необходимыми условиями для устойчивого совместного создания ценности – вывод, верифицированный на пяти кейсах и 50 полуструктурированных интервью в контексте цифровой трансформации при поддержке ГЧП [Tanveer et al., 2025].

Двунаправленное взаимодействие – государственные НИОКР и частная коммерциализация в параллельном режиме – предложено японской моделью космического сектора (около 30 проектов с 2018 года) [Takata & Hidaka, 2025].

Приграничные регионы в фокусе экономической политики

Прагматическая и критическая традиции разведены в теории границ: статистические и сравнительно-типологические методы – у одной; социальное производство границ – у другой [Kolosov, 2023]. Градиентами “центр–периферия” задан “феномен приграничья”; территории дифференцируются даже вдоль одной и той же границы [Morachevskaya, 2023]. Пространственные различия в крупных постсоветских экономиках выражены острее – по данным анализа межрегионального неравенства в России, Казахстане, Узбекистане и Беларуси за 1995–2022 гг.; настораживало нарастание неравенства в России с конца 2010-х годов [Zubarevich & Safronov, 2024]. Трансформационный потенциал притока иностранных инвестиций ограничен условием: укоренённые научно-исследовательские связи и благоприятные факторы – предпосылки, выявленные на материале полупроводникового кластера Уэльса [Munday et al., 2024].

БРИКС++ в роли экономической платформы

Стратегическая адаптация с ограниченным трансформационным потенциалом – такова характеристика расширения БРИКС в научной оценке, расходящаяся с трактовкой системного разрыва управленческих структур [de Carvalho et al., 2025]. Автоматическое преобразование взаимодополняемости ресурсов в скоординированное управление цепочками поставок заблокировано – по данным отраслевого исследования добычи полезных ископаемых, конкуренция национальных интересов на уровне блока оказалась препятствием [Müller, 2025].

Конфликты и пробелы

Протекционистские меры нарушали функционирование ГЦП с секторальной дифференциацией – 80% мировой торговли проходило по цепочкам создания стоимости, по данным контент-анализа 174 газетных статей за 2016–2020 гг.; институциональные механизмы реагирования при этом теоретически недоработаны [Zahoor et al., 2023]. Статистическая связность и институциональная координация – нетождественные категории, требующие совместного изучения; к такому заключению приводили составные индексы трансграничной интеграции сельскохозяйственных рынков Большого Алтая (Россия, Казахстан, Монголия, Китай) [Ponkina et al., 2025]. Экономическая диверсификация и инновационный потенциал признаны защитными факторами при пандемическом шоке 2020 года; ни одна из концептуальных моделей не связывала территориальные атрибуты с проектированием ГЧП для интеграции производственных цепочек [Kuznetsova, 2021].

Постановка задач

Цель, задачи и мотивация исследования

Структурное несоответствие – переориентация торговых потоков приграничных кластеров на экономики БРИКС++ при инерции контрактных форм ГЧП, замкнутых на внутреннюю инфраструктуру и лишённых инструментов трансграничной производственной кооперации, – послужило отправной точкой исследования. Разработка и эмпирическая валидация Индекса

готовности к интеграции (IRI) для промышленных кластеров приграничных регионов России в производственных цепочках БРИКС++ – такова целевая задача, поставленная перед настоящим исследованием. Четыре задачи развернули исследовательскую логику последовательно: инвентаризация и классификация моделей ГЧП по двенадцати приграничным кластерам; конструирование составного индекса IRI из четырёх субиндексов с экспертными весами; эмпирическая оценка двенадцати кластеров и типологическая группировка по результатам кластерного анализа; формулирование дифференцированных рекомендаций по оптимизации ГЧП-механизмов с последующей верификацией экспертным опросом.

Дизайн исследования

Последовательная цепочка из шести этапов задавала архитектуру исследовательского процесса. На первом этапе – кабинетном – собирались нормативные акты (ФЗ № 224), реестровые записи РОСИНФРА и Минпромторга, статистика Федеральной таможенной службы за 2019–2024 гг. по двенадцати регионам; итогом стала Excel-база проектов ГЧП. Операционализация IRI в четыре субиндекса и шестнадцать индикаторов развернулась на втором этапе: пилотная оценка (пять экспертов), корректировка, окончательная процедура АНР (тридцать экспертов). Третий этап сосредоточился на сборе и нормализации (мин-макс), расчёте субиндексов и IRI; на выходе – оценочный массив 12×16. Кластерный анализ (к-средних) с оптимизацией по критериям “локтя” и силуэта – содержание четвёртого этапа; на выходе – группировки и профили. Пятый этап совместил полуструктурированные интервью (45–60 мин) с анкетированием по шкале Лайкерта. Завершающим звеном стала триангуляция количественных рейтингов и качественных экспертных.

Выборка

Двенадцать кластеров прошли четырёхкритериальный отбор: присутствие в министерском реестре; географическая смежность с государствами БРИКС++ либо транзитными территориями; наличие не менее одного действующего промышленного проекта ГЧП; экспортные поставки хотя бы одному партнёру из БРИКС++ в 2019–2024 гг. Секторальный охват простирался от машиностроения и нефтехимии до переработки сельскохозяйственного сырья, металлургии, электроники и производства стройматериалов.

Методологические ограничения

Неполнота реестра РОСИНФРА и предварительный статус цифр ФТС за 2024 г. (поправка ±5–8%) – ограничения, с которыми приходилось считаться. Нельзя исключать смещение экспертной выборки в пользу регионов с развитой кластерной инфраструктурой. Российский институциональный контекст задаёт границы внешней валидности; методология ИРИ, впрочем, воспроизводима для сопоставимых приграничных экономик.

Результаты

Результаты по задаче 1: инвентаризация и классификация моделей ГЧП

Объём реестра

По двенадцати приграничным кластерам нами отмечено 87 проектов ГЧП; совокупный инвестиционный объём приблизился к 214,6 млрд руб. Хронология запусков растянулась с 2015 по 2024 г.

Классификация по типу контракта

Доминирование концессий (55,2%, $n = 48$) задавало контрактный профиль; жизненные контракты набрали 17,8% ($n = 15$), совместные предприятия с иностранным партнёром – 12,1% ($n = 11$), промышленные платформы + SPIC – 10,3% ($n = 9$), прочие формы – 4,6% ($n = 4$). Дезагрегация обнажила структурно весомый вывод: концессии сосредоточились на инфраструктуре, прилегающей к кластерам, – дорогах, коммунальных сетях, логистических терминалах, – при минимальном охвате производственной кооперации (рис. 1).

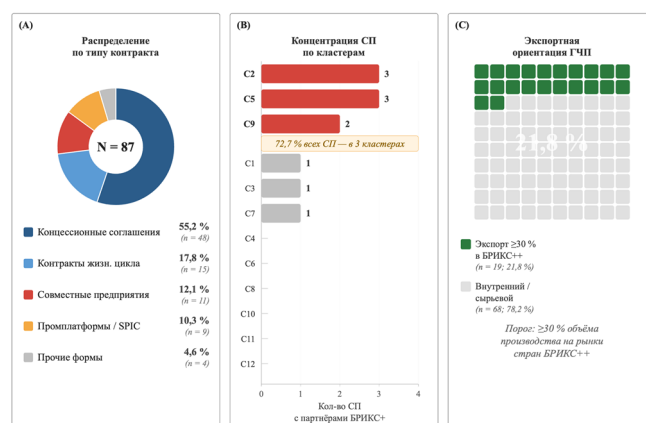


Рис. 1. Структурная декомпозиция проектов ГЧП промышленных кластеров приграничных регионов (2015–2024 гг.). Источник: авторская разработка.

Менее одной восьмой от общего числа проектов пришлось на совместные предприятия с партнёрами из БРИКС++; пространственная концентрация беспокоила – 8 из 11 (72,7%) были в трёх кластерах (C2, C5, C9) из двенадцати. На девять прочих кластеров в сумме пришлось три совместных предприятия.

Отраслевая структура

Нефтехимия возглавила секторальный рейтинг с долей 24,8%; машиностроение набрало 20,4%, переработка сельхозпродукции – 18,1%, металлургия – 14,7%, стройматериалы – 12,3%, электроника – 6,8%, прочие сектора – 2,9%. Корреляция “сектор – контрактная форма” обнаружилась при дезагрегации: нефтехимические и металлургические кластеры тяготели к концессиям (инфраструктурный уклон); кластеры с машиностроительной и электронной специализацией отличались повышенной концентрацией совместных предприятий.

Степень внешнеэкономической ориентации

Экспортная ориентация измерялась порогом $\geq 30\%$ производственного объёма, адресованного рынкам БРИКС++; лишь 19 из 87 проектов (21,8%) преодолели эту планку. Доминирование внутреннего спроса и сырьевого экспорта среди оставшихся 78,2% – картина, озадачивавшая с точки зрения интеграционных амбиций. Структурное несоответствие обозначилось отчётливо: контрактные инструменты ГЧП финансировали местную инфраструктуру, тогда трансграничные производственные связи – тот самый канал интеграции в цепочки создания стоимости БРИКС++ – вне договорного покрытия.

Результаты по задаче 2: составление сводного индекса IRI

Структура индекса

Четыре субиндекса по четыре показателя каждый (шестнадцать индикаторов в сумме) образовали каркас Индекса готовности к интеграции. Субиндекс А – “институциональная зрелость ГЧП” – охватил плотность и качество партнёрских практик: А1 (число активных промышленных проектов на кластер; разброс 2–14); А2 (средний инвестиционный объём на проект; 89–1 240 млн руб.); А3 (доля совместных предприятий с зарубежными партнёрами; 0%–36,4%); А4 (наличие регионального закона о ГЧП с трансграничными положениями; бинарный 0/1, пять из двенадцати регионов).

Субиндекс В – “комплементарность со странами БРИКС++” – измерял согласованность торговых структур: В1 (индекс торговой комплементарности по трём крупнейшим партнёрам; 0,21–0,68); В2 (доля промежуточных товаров в кластерном экспорте БРИКС++; 8,3%–47,2%); В3 (товарные позиции 6-значного кода ГС с экспортом > 1 млн долл.; 3–29); В4 (совместные стандарты/сертификации с партнёрами БРИКС++; бинарный, четыре кластера). Субиндекс С – “логистическая связность” – количественно оценивал пространственный и инфраструктурный доступ: С1 (расстояние до ближайшего международного

коридора; 12–380 км); С2 (число пограничных переходов в радиусе 200 км; 1–7); С3 (региональный Индекс эффективности логистики, объединяющий инфраструктурную и таможенную составляющие); С4 (мультимодальные хабы; бинарный, шесть кластеров). Субиндекс D – “инновационный потенциал” – измерял интенсивность генерации знаний: D1 (патентные заявки предприятий кластера, 2019–2024 гг.; 4–112); D2 (расходы на НИОКР, доля от оборота; 0,3%–4,1%); D3 (наличие центра НИОКР / технопарка; бинарный, пять кластеров); D4 (международные НИОКР-проекты с партнёрами БРИКС++; 0–6).

Весовые коэффициенты (результат АНР)

Парное сравнение дало следующие веса: субиндекс А – 0,30; В – 0,28; С – 0,25; D – 0,17. Согласованность (CR = 0,04) уложились с запасом в порог 0,10 по протоколу Саати. Асимметрия экспертных приоритетов бросалась в глаза: институциональную зрелость мы оценили вершиной ограничений для интеграционной готовности; инновационный потенциал получил наименьший вес. Прагматизм расстановки просматривался отчётливо: институциональные и логистические предпосылки воспринимались экспертами в качестве обязательной базы, без закрепления которой НИОКР-ориентированная кооперация лишалась опоры.

Результаты задачи 3: эмпирическая оценка и кластерный анализ

Описательная статистика для IRI

Среднее IRI по двенадцати кластерам отмечено на уровне $\bar{X} = 0,52$ ($\sigma = 0,18$); разброс – от 0,24 (С11) до 0,79 (С5). Порог IRI > 0,70 преодолели три кластера – С5 (0,79), С2 (0,74), С9 (0,71), – и все три привязаны к границам с Китаем и Казахстаном. Общие характеристики лидеров сводились к трём параметрам: логистический субиндекс > 0,80; доля совместных предприятий (А3) > 25%; экспорт промежуточных товаров партнёрам БРИКС+ – свыше 40% от кластерного производства. Шесть кластеров (С1, С3, С4, С6, С7, С10) сформировали среднюю группу (0,40 ≤ IRI ≤ 0,70); профили ограничений внутри неё разнородны. С1 и С6 отличились сильной логистикой (С > 0,65) при слабой взаимодополняемости (В < 0,35); зеркальную картину (сильная взаимодополняемость, слабая логистика) установили С4 и С7 (рис. 2).

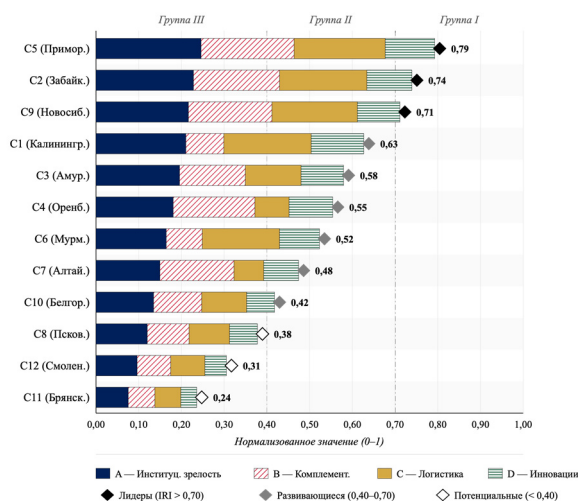


Рис. 2. Профили субиндексов IRI по 12 промышленным кластерам приграничных регионов с цветовой маркировкой групп кластерного анализа (k = 3). Источник: авторская разработка.

Ниже IRI < 0,40 расположились три кластера: С8 (0,38), С12 (0,31), С11 (0,24). Активность ГЧП у аутсайдеров замыкалась на внутренних концессиях – жилищное строительство, коммунальная инфраструктура; экспортные объёмы в направлении БРИКС++ не набирали ощутимого масштаба.

Кластерный анализ (k-средних)

Оптимум обнаружился при k = 3: метод “локтя” обозначил перегиб; средний силуэт вырос до s = 0,62 (против s = 0,51 при k = 4 и s = 0,58 при k = 2). Высокие логистические показатели в связке с активными трансграничными партнёрствами отличали Группу I (“Лидеры”, n = 3). Внутри Группы II (“Развивающиеся”, n = 6) проступило раздвоение: подтип с сильной логистикой при слабой комплементарности и подтип с зеркальной конфигурацией; только качественная контекстуализация позволяла разграничить их, и важно учитывать ограничение количественного профилирования. Периферийные позиции по всем четырём субиндексам – таков профиль Группы III (“Потенциальные”, n = 3).

Дифференцирующие факторы

Две переменные связались с общим IRI сильнее остальных по критерию Спирмена: субиндекс С (ρ = 0,87, p < 0,01) и индикатор А3 (ρ = 0,81, p < 0,01). Пороговый эффект обозначился резко: при С < 0,50 ни один кластер не попал в группу I; при А3 < 15% – ни один не преодолел IRI > 0,60. Оба порога, по нашим расчётам, работают в режиме “необходимых условий”: их совместное отсутствие блокирует высокие совокупные оценки независимо от значений комплементарности и инновационного субиндекса.

Результаты задачи 4: рекомендации и экспертная проверка

Рекомендации по группам

На базе IRI-профилирования сформулированы дифференцированные стратегии оптимизации ГЧП. Группе I (“Лидеры”, n = 3, IRI > 0,70) адресована функциональная модернизация производственных цепочек: ГЧП с НИОКР-компонентом, совместные исследовательские центры с партнёрами БРИКС++, платформы цифровой сертификации; целевой субиндекс – D; ожидаемый прирост IRI: +0,05... +0,10 за 2–3 года; ориентир – промышленные НИЦ Южной Кореи. Группе II (“Развивающиеся”, n = 6, IRI 0,40–0,70) предложена траектория конвертации концессий в совместные предприятия, организации трансграничных промышленных парков и запуска цифровых логистических платформ; целевые субиндексы – А и С; прирост IRI: +0,10... +0,20 за 3–5 лет; аналоги – зоны свободной торговли Китай–АСЕАН, индийские промышленные коридоры. Группе III (“Потенциальные”, n = 3, IRI < 0,40) рекомендовано создание инфраструктурных ГЧП в качестве подготовительной фазы перед привлечением якорных инвесторов БРИКС++ по модели “промышленная платформа + SPIC”; целевые субиндексы – А и В; прогнозируемый рост IRI: +0,15... +0,25 за 5–7 лет; релевантный прецедент – бразильские промышленные ГЧП в отстающих регионах.

Результаты опроса экспертов

Средний балл согласия по 30 респондентам находится на уровне M = 4,2 (SD = 0,6; шкала Лайкерта, 5 баллов). По категориям экспертов разброс ощутим: чиновники (M = 4,4) лидировали, исследователи (M = 4,3) расположились вторыми, представители бизнеса (M = 4,0) замкнули тройку. Наивысшую поддержку набрала рекомендация о трансграничных промышленных парках (M = 4,6); совместные центры НИОКР (M = 3,8, SD = 1,1) спорнее всего – бизнес-сектор увязывал скепсис с рисками охраны интеллектуальной собственности при трансграничном формате. Тематический анализ тридцати интервью (κ = 0,81) выкристаллизовал пять направлений: “институциональная инерция” перехода от концессий к совместным предприятиям; “логистика – решающий фактор” (конвергенция с количественными результатами); “кадровый дефицит” в управлении трансграничными ГЧП; “доверие и риски”, обусловленные информационной асимметрией с иностранными партнёрами; “цифровизация – катализатор” платформенной координации.

Расхождения

Инновационная тематика обнажила расхождения, заслуживающие отдельного разбора. Самый низкий АНР-вес достался субиндексу D (0,17), и при этом НИОКР-тематика и защита интеллектуальной собственности породили наиболее оживлённую дискуссию в интервью; эксперты признавали перспективу

НИОКР-кооперации, отводя ей второстепенную роль до снятия институциональных и логистических барьеров. Второе несоответствие касалось Группы II: шесть кластеров, объединённых к-средними в единую группу, распались на два подтипа в интервью (сильная логистика / слабая комплементарность и зеркальная конфигурация).

Обсуждение

Сравнение с аналогичными исследованиями

Логистическая связность ($\rho = 0,87$) – сильнейший предиктор готовности к интеграции в нашей модели; сопоставимый результат отмечен на материале новосибирского транспортного коридора: гибкость маршрутизации и ёмкость мультимодальных терминалов задают структурное преимущество при подключении к производственным цепочкам, направленным на Китай, Центральную Азию, Иран, Индию [Maksimov, 2025]. По сельскохозяйственным рынкам макрорегиона Большого Алтая прослеживалась схожая закономерность: высокая привязка к национальным экономикам соседствовала со слабой трансграничной взаимосвязью, и степень связности определялась товарной номенклатурой и маршрутом коридора – географическая близость оказывалась второстепенной переменной [Ponkina et al., 2025].

Лишь 21,8% проектов достигали порога экспортной ориентации “БРИКС++”, и поэтому следовало – договорные инструменты нуждались в дифференциации по целевому экономическому блоку, специфике транспортного коридора, отраслевому профилю. Координация государственных органов и бизнеса в прогнозировании структурных сдвигов, по всей видимости, подкрепляла наш тезис: ценность партнёрства раскрывалась при привязке к конкретной траектории реструктуризации; стандартизированный закупочный шаблон – пустая формальность [Dementiev, 2024].

Интерпретация выводов

За дисбалансом – перевесом инфраструктурных концессий над производственными совместными предприятиями – угадывалась зависимость от выбранного пути, привычная для российской институциональной среды. По торговле добавленной стоимостью внутри БРИК Россия удерживала сегменты средне-низких и низких технологий; Китай с Индией закреплялись в высокотехнологичных нишах – асимметрия заметна [de Sousa Filho et al., 2024]. Именно асимметрия проливали свет на низкие значения субиндекса инноваций (D) по всем 12 кластерам: передача технологий – непрофильная задача для приграничных ГЧП. Вклад экспорта (около 10% общей занятости) не менялся на протяжении трёх десятилетий потрясений; стабильность трудовых затрат в экспортно-ориентированном производстве проходила без перерывов [Sayarova & Shirov, 2025].

Объяснительная модель

Повышенные транзакционные издержки трансграничных ГЧП находили объяснение в институциональной теории: правовая неопределённость, платёжные трения, восприятие рисков партнёрами – три фактора, при сгущении подрывавшие стандартную логику концессий [Sebentsov et al., 2022]. Различение поверхностной экспортной деятельности и встроенности в цепочку получало методологическую опору в количественной оценке “длины” межотраслевых и межстрановых связей [Sayarova & Rakoch, 2023].

Международные аналогии

Платформа “парк в парке” в промышленном парке Куантан (Малайзия–Китай) сводила воедино развитие земельных ресурсов, упрощение таможенных процедур и координацию инвесторов – формировался единый институциональный механизм [Liang et al., 2021]. В Юго-Восточной Азии совместные китайские СЭЗ превращали построенную инфраструктуру в сетевой ресурс – способность перестраивать потоки и региональные иерархии сцеплённых пространств [Liu & Yao, 2025].

Выводы

Из 87 проектов ГЧП в промышленных кластерах двенадцати приграничных регионов 55,2% приходилось на концес-

сии, привязанные к внутренней инфраструктуре; порог экспортной ориентации на рынки БРИКС++ преодолевали лишь 21,8%. Прикладное назначение результатов охватывало формирование региональных стратегий промышленной интеграции, проектирование трансграничных промышленных парков, корректировку законодательства о ГЧП по трансграничному сотрудничеству и оценку инвестиционной привлекательности приграничных кластеров для партнёров БРИКС++.

Литература

1. Cao, Y., Li, H., Su, L., Zhang, W., & Zhang, C. (2024). Deciphering the difference puzzle of risk-sharing: a comparative analysis of infrastructure PPP development in China and the US. *Project Leadership and Society*, 5, 100135. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100135>
2. de Carvalho, G., Anand, J., & Naidu, S. (2025). BRICS expansion: Adaptive response or proactive restructuring of global governance? *South African Journal of International Affairs*, 32(1–2), 9–32. <https://doi.org/10.1080/10220461.2025.2523507>
3. de Sousa Filho, J. F., dos Santos, G. F., Ribeiro, L. C. S., de Cerqueira, R. B., & Lima, L. L. (2024). Global value chains and intra-BRICS trade in value-added. *Journal of Government and Economics*, 16, 100127. <https://doi.org/10.1016/j.jge.2024.100127>
4. Dementiev, V. E. (2024). Cooperation Between the State and Business in Forecasting and Planning Structural Changes in the Economy. *Studies on Russian Economic Development*, 35, 328–336. <https://doi.org/10.1134/S1075700724030043>
5. Derudder, B., & Liu, X. (2025). Cross-border regional innovation systems: concepts, approaches and perspectives. *Regional Studies*, 59(1), Article 2418704. <https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2418704>
6. Gangaliuc, C., Danko, L., & Varș Husar, S. C. (2026). Revisiting cluster organizations as drivers of public-private cooperation in Central and Eastern Europe. *Review of Regional Research*, 46, 115–138. <https://doi.org/10.1007/s10037-025-00263-x>
7. Gereffi, G., Pananond, P., Tell, F., & Fang, T. (2025). Navigating industrial policy and global value chains in an era of disruptions. *Journal of International Business Policy*, 8(3), 207–223. <https://doi.org/10.1057/s42214-025-00223-9>
8. Hernández-Rodríguez, E., Boschma, R., Morrison, A., & Ye, X. (2025). The role of complementary interregional linkages for functional upgrading and downgrading of global value chains in EU regions. *Industry and Innovation*, 32(9), 1002–1036. <https://doi.org/10.1080/13662716.2025.2480624>
9. Kashani, E. S., Naeini, A. B., & Gholizadeh, H. (2023). Innovation systems and global value chains: A co-citation analysis of established linkages and possible future trends. *International Journal of Innovation Studies*, 7(1), 68–86. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.09.003>
10. Kolosov, V. A. (2023). Border studies: Development of the theory and major trends in a changing geopolitical environment. *Regional Research of Russia*, 13, 652–662. <https://doi.org/10.1134/S2079970523700946>
11. Kordalska, A., & Olczyk, M. (2023). Upgrading low value-added activities in global value chains: a functional specialisation approach. *Economic Systems Research*, 35(2), 265–291. <https://doi.org/10.1080/09535314.2022.2047011>
12. Kuznetsova, O. V. (2021). Economy of Russian regions in the pandemic: Are resilience factors at work? *Regional Research of Russia*, 11, 419–427. <https://doi.org/10.1134/S2079970521040237>
13. Liang, Y., Zeng, J., Kuik, C. C., et al. (2021). Policy transfer and scale reconstruction of China's overseas industrial parks: A case study of the Malaysia-China Kuantan Industrial Park. *Journal of Geographical Sciences*, 31(5), 733–746. <https://doi.org/10.1007/s11442-021-1868-2>
14. Liu, H., & Yao, C. (2025). From infrastructure space to network power: Chinese cross-border collaborative Special Economic Zones in Southeast Asia. *Asia Europe Journal*, 23(3), 263–284. <https://doi.org/10.1007/s10308-025-00738-z>

- 15.Liu, L. X., Clegg, S., & Pollack, J. (2024). The effect of public-private partnerships on innovation in infrastructure delivery. *Project Management Journal*, 55(1), 31–49. <https://doi.org/10.1177/87569728231189989>
- 16.Lupova-Henry, E., Blili, S., & Dal Zotto, C. (2021a). Clusters as institutional entrepreneurs: lessons from Russia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10, Article 7. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00149-5>
- 17.Lupova-Henry, E., Blili, S., & Dal Zotto, C. (2021b). Innovation-centric cluster business model: findings from a design-oriented literature review. *Triple Helix*, 8(1), 80–127. <https://doi.org/10.1163/21971927-BJA10012>
- 18.Maksimov, S. A. (2025). Transport and Logistics Infrastructure of the Novosibirsk Hub as a Basis for Interaction with China and Central Asian Countries. *Regional Research of Russia*, 15(3), 482–491. <https://doi.org/10.1134/S2079970525600532>
- 19.Mehta, S. (2024). Innovation systems, value chains and industrial clusters in developing economies: Case of Jalandhar's sports goods industry. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 16(1), 99–112. <https://doi.org/10.1080/20421338.2023.2266193>
- 20.Morachevskaya, K. A. (2023). Borderland phenomenon: Approaches to interpretation and the role of center-periphery gradients. *Regional Research of Russia*, 13, 663–670. <https://doi.org/10.1134/S2079970523701058>
- 21.Müller, M. (2025). Between global geopolitics and national interests: BRICS cooperation in the mineral sector. *South African Journal of International Affairs*, 32(1–2), 215–241. <https://doi.org/10.1080/10220461.2025.2519981>
- 22.Munday, M., Huggins, R., Cai, W., Kapitsinis, N., & Roberts, A. (2024). The transformative potential of inward investment on industrial cluster development: The case of the semiconductor industry in Wales. *European Planning Studies*, 32(7), 1594–1612. <https://doi.org/10.1080/09654313.2024.2319704>
- 23.Ponkina, E. V., Ryabov, I. Y., Polosin, H. V., & Lobova, S. V. (2025). Assessing integration of agricultural markets in the cross-border region of Greater Altai. *Regional Research of Russia*, 15, 706–719. <https://doi.org/10.1134/S2079970525600659>
- 24.Rygzynov, T. Sh., Batomunkuev, V. S., Gomboev, B. O., Dong, S., Sharaldaev, B. B., Ayusheeva, V. G., Badmaev, A. G., Motoshkina, M. A., Zangeeva, N. R., & Tsybikova, A. B. (2023). Efficiency of transport infrastructure in Asian Russia, China, Mongolia, and Kazakhstan in the context of creating new trans-Eurasian transport corridors. *Sustainability*, 15(12), 9714. <https://doi.org/10.3390/su15129714>
- 25.Rytova, E., Gutman, S., & Sousa, C. (2021). Regional inclusive development: an assessment of Russian regions. *Sustainability*, 13(11), 5773. <https://doi.org/10.3390/su13115773>
- 26.Sayapova, A. R., & Rakoch, R. E. (2023). Concept of Global Value Chains in Quantitative Measurements of Russian Foreign Economic Relations. *Studies on Russian Economic Development*, 34, 852–860. <https://doi.org/10.1134/S107570072306014X>
- 27.Sayapova, A. R., & Shirov, A. A. (2025). The Role of Global Value Chains in Shaping the Dynamics of the Russian Economy. *Studies on Russian Economic Development*, 36, 291–303. <https://doi.org/10.1134/S1075700725700017>
- 28.Sayapova, A. R., & Shirov, A. A. (2026). The Relationship between Global Value Chains and the Educational and Qualification Structure of the Employed. *Studies on Russian Economic Development*, 37, 18–28. <https://doi.org/10.1134/S1075700725700698>
- 29.Sebentsov, A. B., Karpenko, M. S., Gritsenko, A. A., & Turov, N. L. (2022). Economic Development as a Challenge for "De Facto States": Post-Conflict Dynamics and Perspectives in South Ossetia. *Regional Research of Russia*, 12(3), 414–427. <https://doi.org/10.1134/S2079970522700277>
- 30.Sikombe, S., Muleya, F., Phiri, J., Zulu, S., Simasiku, P., & Situtu, M. (2024). Key elements for promoting public-private partnerships in research and innovation. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2401627. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2401627>
- 31.Takata, S., & Hidaka, K. (2025). New public-private partnership based on the interactive collaboration in the space sector. *Acta Astronautica*, 231, 25–36. <https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2025.02.009>
- 32.Tanveer, U., Hoang, T. G., Ishaq, S., & Khalid, R. U. (2025). Public-private partnerships as catalysts for digital transformation and circular economy: Insights from developing countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 219, Article 124270. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124270>
- 33.Zahoor, N., Wu, J., Khan, H., & Khan, Z. (2023). De-globalization, international trade protectionism, and the reconfigurations of global value chains. *Management International Review*, 63, 823–859. <https://doi.org/10.1007/s11575-023-00522-4>
- 34.Zubarevich, N. V., & Safronov, S. G. (2024). Interregional inequality in Russia and post-Soviet countries in the 21st century. *Regional Research of Russia*, 14, 513–524. <https://doi.org/10.1134/S2079970524600537>

Public-Private Partnership Mechanisms in Industrial Clusters of Russia's Border Regions: A Tool for Integration into BRICS Production Chains++

Regent T.M.

Rosnow

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The structural mismatch was revealed by geoeconomic fragmentation after 2022: despite the presence of production potential for cross-border value chains, industrial clusters in border regions are tied to PPP models focused on domestic infrastructure. This paper is devoted to the development and empirical validation of the Integration Readiness Index (IRI) for industrial clusters in twelve border regions. The methodology is based on a mixed design: a desk study of PPP registers and customs statistics for 2019–2024; IRI operationalization by four subindices (institutional maturity of PPP, production complementarity, logistic connectivity, innovative potential) and sixteen indicators; weighting by the AHP method (30 experts; CR = 0.04); k-means clustering; semi-structured interviews (n = 30) with thematic analysis ($\kappa = 0.81$). Of the 87 PPP projects (total volume of ~214.6 billion rubles), 55.2% took the concession form; only 21.8% reached the threshold of export orientation to BRICS++. The average IRI value was at around 0.52 ($\sigma = 0.18$; range 0.24–0.79). Three groups were identified during clustering (k = 3; silhouette s = 0.62): "Leaders" (n = 3; IRI > 0.70), "Developing" (n = 6), and "Potential" (n = 3; IRI < 0.40). The replicability of the IRI methodology extends to cross-border clusters of comparable economies; practical application covers the formation of regional industrial integration strategies, the design of cross-border industrial parks, and the adjustment of PPP legislation.

Keywords: cross-border economic interaction, modernization of global value chains; concession management, logistics connectivity, trade complementarity index, institutional readiness assessment, geo-economic fragmentation.

References

1. Cao, Y., Li, H., Su, L., Zhang, W., & Zhang, C. (2024). Decipher-ing the difference puzzle of risk-sharing: a comparative analysis of infrastructure PPP development in China and the US. *Project Leadership and Society*, 5, 100135. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100135>
2. de Carvalho, G., Anand, J., & Naidu, S. (2025). BRICS expansion: Adaptive response or proactive restructuring of global governance? *South African Journal of International Affairs*, 32(1–2), 9–32. <https://doi.org/10.1080/10220461.2025.2523507>
3. de Sousa Filho, J. F., dos Santos, G. F., Ribeiro, L. C. S., de Cerqueira, R. B., & Lima, L. L. (2024). Global value chains and intra-BRICS trade in value-added. *Journal of Government and Economics*, 16, 100127. <https://doi.org/10.1016/j.jge.2024.100127>
4. Dementiev, V. E. (2024). Cooperation Between the State and Business in Forecasting and Planning Structural Changes in the Economy. *Studies on Russian Economic Development*, 35, 328–336. <https://doi.org/10.1134/S1075700724030043>
5. Derudder, B., & Liu, X. (2025). Cross-border regional innovation systems: concepts, approaches and perspectives. *Regional Studies*, 59(1), Article 2418704. <https://doi.org/10.1080/00343404.2024.2418704>
6. Gangaliuc, C., Danko, L., & Varis Husar, S. C. (2026). Revisiting cluster organizations as drivers of public-private cooperation in Central and East-ern Europe. *Review of Regional Research*, 46, 115–138. <https://doi.org/10.1007/s10037-025-00263-x>
7. Gereffi, G., Pananond, P., Tell, F., & Fang, T. (2025). Navigating industrial policy and global value chains in an era of disruptions. *Journal of International Business Policy*, 8(3), 207–223. <https://doi.org/10.1057/s42214-025-00223-9>
8. Hernández-Rodríguez, E., Boschma, R., Morrison, A., & Ye, X. (2025). The role of complementary interregional linkages for functional upgrading and downgrading of global value chains in EU regions. *Industry and Innovation*, 32(9), 1002–1036. <https://doi.org/10.1080/13662716.2025.2480624>
9. Kashani, E. S., Naeini, A. B., & Gholizadeh, H. (2023). Innovation systems and global value chains: A co-citation analysis of established linkages and possible future trends. *International Journal of Innovation Studies*, 7(1), 68–86. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2022.09.003>

10. Kolosov, V. A. (2023). Border studies: Development of the theory and major trends in a changing geopolitical environment. *Regional Research of Russia*, 13, 652–662. <https://doi.org/10.1134/S2079970523700946>
11. Kordalska, A., & Olezyk, M. (2023). Upgrading low value-added activities in global value chains: a functional specialization approach. *Economic Systems Research*, 35(2), 265–291. <https://doi.org/10.1080/09535314.2022.2047011>
12. Kuznetsova, O. V. (2021). Economy of Russian regions in the pan-demic: Are resilience factors at work? *Regional Research of Russia*, 11, 419–427. <https://doi.org/10.1134/S2079970521040237>
13. Liang, Y., Zeng, J., Kuik, C. C., et al. (2021). Policy transfer and scale reconstruction of China's overseas industrial parks: A case study of the Malaysia-China Kuantan Industrial Park. *Journal of Geographical Sciences*, 31(5), 733–746. <https://doi.org/10.1007/s11442-021-1868-2>
14. Liu, H., & Yao, C. (2025). From infrastructure space to network power: Chinese cross-border collaborative Special Economic Zones in Southeast Asia. *Asia Europe Journal*, 23(3), 263–284. <https://doi.org/10.1007/s10308-025-00738-z>
15. Liu, L. X., Clegg, S., & Pollack, J. (2024). The effect of public-private partnerships on innovation in infrastructure delivery. *Project Management Journal*, 55(1), 31–49. <https://doi.org/10.1177/87569728231189989>
16. Lupova-Henry, E., Bili, S., & Dal Zotto, C. (2021a). Clusters as in-institutional entrepreneurs: lessons from Russia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10, Article 7. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00149-5>
17. Lupova-Henry, E., Bili, S., & Dal Zotto, C. (2021b). Innovation-centric cluster business model: findings from a design-oriented literature review. *Triple Helix*, 8(1), 80–127. <https://doi.org/10.1163/21971927-BJA10012>
18. Maksimov, S. A. (2025). Transport and Logistics Infrastructure of the Novosibirsk Hub as a Basis for Interaction with China and Central Asian Countries. *Regional Research of Russia*, 15(3), 482–491. <https://doi.org/10.1134/S2079970525600532>
19. Mehta, S. (2024). Innovation systems, value chains and industrial clusters in developing economies: Case of Jalandhar's sports goods industry. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 16(1), 99–112. <https://doi.org/10.1080/20421338.2023.2266193>
20. Morachevskaya, K. A. (2023). Borderland phenomenon: Approaches to interpretation and the role of center-periphery gradients. *Regional Research of Russia*, 13, 663–670. <https://doi.org/10.1134/S2079970523701058>
21. Müller, M. (2025). Between global geopolitics and national interests: BRICS cooperation in the mineral sector. *South African Journal of International Affairs*, 32(1–2), 215–241. <https://doi.org/10.1080/10220461.2025.2519981>
22. Munday, M., Huggins, R., Cai, W., Kapitsinis, N., & Roberts, A. (2024). The transformative potential of inward investment on industrial cluster development: The case of the semiconductor industry in Wales. *European Planning Studies*, 32(7), 1594–1612. <https://doi.org/10.1080/09654313.2024.2319704>
23. Ponkina, E. V., Ryabov, I. Y., Polosin, H. V., & Lobova, S. V. (2025). Assessing integration of agricultural markets in the cross-border region of Greater Altai. *Regional Research of Russia*, 15, 706–719. <https://doi.org/10.1134/S2079970525600659>
24. Rygzynov, T. Sh., Batomunkuev, V. S., Gomboev, B. O., Dong, S., Sharaldaev, B. B., Ayusheeva, V. G., Badmaev, A. G., Motoshkina, M. A., Zangeeva, N. R., & Tsybikova, A. B. (2023). Efficiency of transport infrastructure in Asian Russia, China, Mongolia, and Kazakhstan in the context of creating new trans-Eurasian transport corridors. *Sustainability*, 15(12), 9714. <https://doi.org/10.3390/su15129714>
25. Rytova, E., Gutman, S., & Sousa, C. (2021). Regional inclusive development: an assessment of Russian regions. *Sustainability*, 13(11), 5773. <https://doi.org/10.3390/su13115773>
26. Sayapova, A. R., & Rakoch, R. E. (2023). Concept of Global Value Chains in Quantitative Measurements of Russian Foreign Economic Relations. *Studies on Russian Economic Development*, 34, 852–860. <https://doi.org/10.1134/S107570072306014X>
27. Sayapova, A. R., & Shirov, A. A. (2025). The Role of Global Value Chains in Shaping the Dynamics of the Russian Economy. *Studies on Russian Economic Development*, 36, 291–303. <https://doi.org/10.1134/S1075700725700017>
28. Sayapova, A. R., & Shirov, A. A. (2026). The Relationship between Global Value Chains and the Educational and Qualification Structure of the Employed. *Studies on Russian Economic Development*, 37, 18–28. <https://doi.org/10.1134/S1075700725700698>
29. Sebestov, A. B., Karpenko, M. S., Gritsenko, A. A., & Turov, N. L. (2022). Economic Development as a Challenge for "De Facto States": Post-Conflict Dynamics and Perspectives in South Ossetia. *Regional Research of Russia*, 12(3), 414–427. <https://doi.org/10.1134/S2079970522700277>
30. Sikombe, S., Muleya, F., Phiri, J., Zulu, S., Simasiku, P., & Situtu, M. (2024). Key elements for promoting public-private partnerships in research and innovation. *Cogent Business & Management*, 11(1), Article 2401627. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2401627>
31. Takata, S., & Hidaka, K. (2025). New public-private partnership based on the interactive collaboration in the space sector. *Acta Astronautica*, 231, 25–36. <https://doi.org/10.1016/j.actaastro.2025.02.009>
32. Tanveer, U., Hoang, T. G., Ishaq, S., & Khalid, R. U. (2025). Public-private partnerships as catalysts for digital transformation and circular economy: Insights from developing countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 219, Article 124270. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124270>
33. Zahoor, N., Wu, J., Khan, H., & Khan, Z. (2023). De-globalization, international trade protectionism, and the reconfigurations of global value chains. *Management International Review*, 63, 823–859. <https://doi.org/10.1007/s11575-023-00522-4>
34. Zubarevich, N. V., & Safronov, S. G. (2024). Interregional inequality in Russia and post-Soviet countries in the 21st century. *Regional Research of Russia*, 14, 513–524. <https://doi.org/10.1134/S2079970524600537>

Концепция комплексной информационно-обеспечительной системы и роль её функциональных блоков в управлении бизнес-процессами в компаниях с государственным участием

Рогуленко Татьяна Михайловна

д-р экон. наук, профессор, Государственный университет управления, РУДН, г. Москва, ИМПЭ им А.С. Грибоедова, tmguu@mail.ru,

Магомедов Магомед Даниялович

доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления, profmagomedov@mail.ru,

Мацкуляк Иван Дмитриевич

доктор экономических наук, профессор, Государственный университет управления, mid48@mail.ru,

Бодяко Анна Владимировна

доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве РФ, РУДН, МГУУ Правительства Москвы, anna.bodyako@inbox.ru

В статье представлена концепция информационно-обеспечительной системы управления бизнес-процессами **в компаниях с государственным участием**, сформированная на основе комплексной оценки функциональных свойств наиболее важных для управления бизнес-процессами информационно-аналитических систем (ИАС). Раскрыты нерешённые вопросы функционирования ИТ-конфигураций системных блоков: «Учёт», «Анализ», «Контроль», «Отчётность», явившиеся причинами сбоев при запуске. Предложены варианты обеспечения системного взаимодействия данных блоков (обмен данными) на основе теории причинности. Причинно-следственная зависимость функциональных блоков друг от друга и в комплексе от факторов внешней экономикополитической среды рассматривается в статье как основной принцип данной теории. Для полноты его применения на практике требуется улучшение корпоративной культуры пользования ИАС, знание содержания всех линейно-нормативных актов (ЛНА), ФСБУ и иных нормативно-правовых актов федерального значения, регламентирующих учётно-контрольные, аналитические процессы и составление соответствующей отчётности. Предпринята попытка показать взаимосвязь между ИТ-спецификациями известных ИАС и регламентами бизнес-процессов (учёт, контроль, анализ, составление отчётности). Сформирована гипотеза модели «Единой информационно-обеспечительной системы управления процессами (ЕИОСУП)», предполагающая непрерывное улучшение тесноты связи модификаций ИАС и её функциональных блоков: Учёт», «Анализ», «Контроль», «Отчётность».

Ключевые слова: Теория причинности, концептуальные положения, «дерево свойств», методико-правовое обеспечение, функциональные блоки, принципы критического анализа, статико-функциональную подчинённость.

Цель исследования – на основе теории причинности и концепции постоянного совершенствования проанализировать «дерево свойств» известных ПО и выделить из них свойства-причины, порождающие ошибки-следствия при запуске ПО. Разработать концепцию иерархически упорядоченной и графически представленной совокупности достоинств модифицированной ИАС (ЕИОСУП) в компаниях с государственным участием. «Дерево свойств» ЕИОСУП в контексте настоящей статьи соотносено с модульной структурой – древовидного конструкта, в узлах которого размещаются программные модули-функционалы (учет, анализ, контроль, отчётность), а направленные дуги (стрелки) показывают их статико-функциональную подчинённость (причинные графы). Тем самым сбой того или иного функционала легко выявляется и устраняется.

Актуальность исследования

Стремительная цифровизация моделей управления бизнес-процессами **в компаниях с государственным участием** – это появление бесчисленного количества информационно-аналитических систем (ИАС), приобретение которых экономическими субъектами связано как с финансовыми затратами на их покупку, так и с затратами на обучение персонала ими пользоваться. Несмотря на высокую затратность ИАС, не все их конфигурации обеспечивают высокое качество требуемых учётных и аналитико-контрольных результатов. [1] Сравнительная характеристика наиболее актуальных ИАС, используемых в управлении бизнес-процессами необходима для выявления их сильных и слабых сторон с целью поиска мер совершенствования функционала ИАС. [2]

В основе предлагаемых автором(ами) мер, положена концепция постоянного улучшения (Continuous Improvement) описывает принципы и методы непрерывного совершенствования всех аспектов деятельности компании с государственным участием, в поиск способов создания более благоприятного рабочего климата и безопасной среды. [3]

Совокупным объектом улучшений является рабочая среда трудовых взаимоотношений по выпуску продуктов, работ и услуг; применению инструментов управления ими. [4] Эксперты отметили важные принципы данной концепции: прозрачность работы, обмен знаниями, участие сотрудников, трансформационные результаты, результативное правление бизнес-процессами, эффективность, качество и другие.

Методология исследования

Подготовка статьи опиралась на общеизвестные принципы критического анализа. Исследуемые объекты - блоки процессов учёта, анализа, контроля и составления отчётности (документация, учётные регистры, оценка записей, отчётность) - рассматривались как целостная система взаимосвязанных функциональных элементов. Использование принципа системности совместно с принципом контекстуализации (учёт исторического, культурного и социального развития систем) и принципом рефлексивности позволило обосновать авторскую концепцию консолидации лучших свойств популярных ИАС. [6] На этой основе сформирован алгоритм, теоретически предполагающий укрепление причинно-следственных связей функционалов ЕИОСУП. Во избежание поверхностных выводов исследование базирование на конкретных фактах и доказательствах с учётом альтернативных интерпретаций и точек зрения авторитетных исследователей (принцип доказательной критичности). [5] Ис-

следование основано на каузальном методе, позволяющим умозрительно проверить гипотезу улучшения функционала авторской модели ЕИОСУП. [7;8]

Результаты

Актуальные в 2026 г. ПО предлагается многими разработчиками («1С: Зарплата и управление персоналом», «БОСС-Кад-ровик», СБИС: Управление персоналом», MAS Project). «1С:Бухгалтерия 8 КОРП» считается специалистами самым широким функционалом, позволяющим вести учёт в крупных холдингах, имеющих обособленные подразделения с отдельным учётом доходов и расходов каждого подразделения. Эту версию можно доработать под отдельные задачи, добавить дополнительные документы, варианты отчётов (источник: corgs.ru). Исследование показало, что в лучших ПО обнаруживаются функциональные сбои (рисунок 1).

Эксперты отметили, что «при использовании любых конфигураций 1С могут возникать ошибки как от использования старой версии программы (технические ошибки), так и от неэффективно выстроенных алгоритмов (организационно-методические ошибки) [9]. Можно выделить и третью группу – пользовательские ошибки, которые тем досаднее, что они личностные. Первые две группы проблем типа: неожиданного закрытия ПО, зависания при загрузке, сбой при выполнении операций, отсутствие оклика по поиску данных («Файл базы не обнаружен») и иные возникают при несоблюдении «инструкций» фирмы «1С». Эксперты назвали более десятка таких ошибок.

Наличие ошибок типа: сбой в конфигураторе, повреждения записей, несанкционированный ввод данных, несовместимость программных продуктов и т.д. свидетельствует об отсутствии в компании четких регламентов работы с ПО (хранилищ инструкций и справочников). Нарушения методов ведения справочников и классификаторов 1С (оперирование устаревшими, неактуальными данными, их дублирование и непрозрачность базы данных) приводят к ошибкам в учете, отчётности и расчетах с контрагентами (внутренними и внешними [10].



Рисунок 1. Совокупность решенных и требующих решения методико-правовых вопросов управления учетными операциями

«Дублирование данных в 1С возникает, если не налажены процессы интеграции, синхронизации и обмена данными. Например, один сотрудник вносит данные в бухгалтерскую

программу, а другой – те же данные в ERP-систему. За отчётность отвечает третий сотрудник и он использует записи, добавленные обоими коллегами, как два разных прецедента. В таком случае показатели отчетности некорректны. Аналогичная ситуация возникает при задвоении записей и документов» [10....].

Каждый тип ошибки имеет свои причины, признаки и способы устранения. Одни ошибки устраняются корректировкой настройки, другие требуют кардинальных мер - пересмотр и оптимизация бизнес-процессов, внедрение дополнительных инструментов автоматизации. Разработка единого для всех сотрудников компании регламента работы с данными, в котором чётко прописаны правила работы со справочниками и классификаторами (добавление, изменение, удаление данных), введение модулей специального поиска и удаления дубликатов, настроек валидации форматов полей форм и использование роботов для заполнения форм – весь этот комплекс мер предотвратит технические ошибки в работе ПО.

Более проблемным является устранение ошибок, вызванных человеческим фактором (пользовательские ошибки). ПО 1С имеет гибкие настройки прав доступа, однако, как показало исследование, далеко не каждый руководитель подразделений и отделов компании их использует. Эксперты подтвердили, что «разграничение прав доступа – это, в первую очередь, вопрос безопасности персональных и конфиденциальных данных. Избыточный доступ к данным, которые не нужны пользователю, перегружает функционал, запутывает сотрудника и усложняет работу. Часто администратор системы назначает всем пользователям одинаковые права, многие из них избыточные. Это происходит из-за недостаточной компетенции администратора, по невнимательности или из-за отсутствия в компании общих правил информационной безопасности. Проблемы возникают и когда у сотрудников слишком много прав, и в обратном случае – если они не могут получить доступ к нужной им для работы информации. Рекомендуется настройка ролевой модели, обучение пользователей и аудит прав» [10].

Согласно консультации эксперта, превентивные меры по недопущению ошибок проиллюстрированы в рисунке 2.



Рисунок 2. Содержание мер безопасности для предотвращения ошибок пользования ПО 1С (любой конфигурации)

Разработка ролевой модели в виде иерархического «дерева» ролей и профилей, соответствующих штатному расписанию и должностным обязанностям сотрудников компании. Детальный анализ (своего рода ревизия) текущих настроек прав доступа даёт информацию о точках контроля, требующих корректировок в соответствии с ролевой моделью. Важность ролевой модели в её способности «настроить» права доступа для каждого пользователя, причём доступ к данным, ограничен пределом, необходимым пользователю для выполнения его профессиональных функций и задач. Для повышения осведомленности пользователей в вопросах информационной безопасности необходимо их обучение и аттестация на усвоение новых знаний.

Важной мерой технической безопасности является не разовое, а перманентное резервное копирование – это обязательная процедура, страхующая компанию от рисков безвозвратной потери данных. Наличие бэкапа помогает при сбоях, угрозе кибератак, при неудачной установке апгрейда, при отключении питания и в других случаях, когда доступ к основной (стационарной) рабочей базе данных невозможен. Специалисты отметили, что «наличие бэкапа не всегда является панацеей. Бывает, что при попытке восстановить данные из резервной копии система

отображает ошибку «Отсутствие планов восстановления». Это означает, что в базе данных отсутствует необходимый план обслуживания или он не был корректно настроен для автоматического восстановления данных. В такой ситуации восстановление копии при сбоях может быть недоступно или исполнено только частично. Рекомендуется разработать регламент резервного копирования, согласно которому бэкап всех баз должен производиться автоматически через заданный промежуток времени; убедиться, что резервные копии сохраняются в каталогах, доступ к которым имеют только уполномоченные сотрудники; предусмотреть сохранение резервных копий в облаке, если это отвечает политике информационной безопасности компании; протестировать планы резервного копирования и восстановления, чтобы проверить корректность и полноту процессов создания и сохранения бэкапов» [10].

Когда настройки обмена данными с субъектами внешней и внутренней операционной среды выполнены некорректно, то в работе также возникают ошибки. Например, данные о заказе, оформленном через сайт, поступают в учетную систему не сразу, а только когда менеджер вручную запустил синхронизацию. Это может произойти через несколько часов после оформления заказа, что с большой вероятностью вызовет недовольство клиента и отказ от сотрудничества. Не полученная вовремя информация о выставленных счетах, совершенных платежах и других денежных итерациях вызывает финансовые и репутационные потери. Специалисты отметили, «интеграция призвана решить проблему двойного ввода данных: если настройки выполнены правильно, то введенные однократно в систему данные отображаются в другой системе, их источник известен. Если настройки обмена некорректны, это приводит к самопроизвольному созданию дубликатов данных, из-за чего происходит путаница и возникают ошибки в учёте и отчётности, последствия которых могут быть крайне обременительными для компании. В ряде случаев неверные настройки обмена становятся причиной потери данных, их удаления из системы» [10].

Недостаточность защиты данных и пренебрежение вопросами безопасности может вызвать серьезные проблемы – вплоть до нарушения целостности системы и безвозвратной потери данных вследствие кибератак. Злоумышленники активизируются, разрабатывая новые киберугрозы, поэтому необходимо строго контролировать потенциальные уязвимости в настройках безопасности и повышать осведомленность сотрудников о защите данных. Одна из проблем безопасности – использование сотрудниками слабых или стандартных паролей, которые уже скомпрометированы и могут быть легко подобраны хакерами. Некоторые сотрудники хранят пароли на видном месте – например, приклеивают стикер с ними на монитор. Перехват паролей чреват хищением конфиденциальных данных, их порчей, повреждением системы и другими серьезными угрозами работоспособности ИТ-инфраструктуры компании. Отсутствие антивирусной защиты делает систему уязвимой для вирусов, троянов, шифровальщиков и других вредоносных программ, которые могут исказить или похитить данные, либо комплексно нарушить работу любого функционала системы ИС. Недостаточное шифрование данных также может привести к утечке конфиденциальной информации при ее передаче или напрямую из базы.

Выше названные сбои функционирования блока «Учёт» приводят к сбоям и в блоках «Анализ» и «Контроль». Для решения аналитико-контрольных задач ИТ-инженеры «ИС:Аналитика» предложили инструмент бизнес-аналитики для работы с данными в рамках платформы «ИС:Предприятие». Этот инструмент копирует Power BI - платформу бизнес-аналитики (Business Intelligence) от компании Microsoft. Платформа от Microsoft позволяет объединять данные из различных источников, показывать их в удобном формате и делать обоснованные выводы для принятия бизнес-решений. Разработчики ИС также предназначили свой инструмент для бизнес-пользователей и аналитиков, нуждающихся в быстрых и глубоких инсайтах на

основе данных из различных бизнес-процессов. Особенности российской версии проиллюстрированы на рисунке 3.



Рисунок 3. Перечень функциональных возможностей и их содержание
Примечание: выбор возможностей основан на данных источника - koderline.ru/it-ic

Рассылка отчётности в запрашиваемые инстанции внутри и вне компании требует чёткого ЭДОК. Однако при запутанной в компании маршрутизации и отсутствии специально разработанной Карты маршрутов документов появляются сбои, а это и финансовые риски. Одна из частых проблем – сложные маршруты согласования. Если для того, чтобы документ вступил в силу, его должны согласовать несколько человек, это может вызвать длительные простои в ожидании, пока каждый из них ознакомится с содержанием и проставит свою подпись. При нарушении последовательности согласования процедуру может понадобиться запускать заново. Если кто-то из участников цепочки инициирует изменения или дополнения документа, это еще больше задерживает результат. При непонятном списке адресатов такие проблемы возникают даже когда сотрудники заняты простой пересылкой документов. Эксперты рекомендуют аудит бизнес-процессов в рамках модели «AS IS». Модель наглядно демонстрирует состояние бизнес-процессов на искомый момент времени.

По заключению аудиторов анализируются обнаруженные, так называемые, «узкие места», рассматриваются способы их «расшивки», одним из которых является формирование модели «TO BE» - буквально «как должно быть» - целевая модель бизнес-процессов описания будущего состояния процессов после оптимизации, автоматизации или изменения организационной структуры. Критическая ошибка многих оптимизаторов бизнес-процессов - создание модели «To Be» без детальной проработки «As Is», предупреждают руководитель отдела процессной оптимизации, эксперт Соколов Д., директор по трансформации Кравцова Е. и автор Skyeng Петрова О. Для создания модели TO BE следует использовать инструменты моделирования, например BPMN (Business Process Model and Notation (от лат. notatio «записывание; замечание») - система условных обозначений, принятая в какой-либо области знаний или деятельности. Включает множество символов для представления понятий и их взаимоотношений, а также правила их применения.). Обозначения (нотация) позволяют точно отобразить последовательность действий, точки принятия решений, параллельные потоки и обработку исключений. Также полезны инструменты диаграммирования, например, Microsoft Visio, Lucidchart, Draw.io).

Важно, чтобы визуализация процессов в модели TO BE была выполнена с той же степенью детализации, что и AS IS (рисунок 4). Общие фразы вроде «автоматизировать процесс» или «улучшить взаимодействие» не имеют ценности - необходимо конкретно указать, какие системы будут использоваться, как изменятся роли, какие правила принятия решений будут применяться.

Успешность перехода от модели AS IS к модели TO BE оценивается с помощью измерения результатов. Показатели должны покрывать различные аспекты процесса: время выполнения, затраты, качество, удовлетворённость клиентов. Важно

установить базовые значения КПЭ в состоянии AS IS и целевые значения для состояния TO BE, чтобы иметь чёткие критерии достижения цели. Skyeng.ru. Также для оценки эффективности реализации модели TO BE используют сравнение моделей. Это позволяет выявить разницу между текущим и будущим состоянием компании и определить, какие изменения необходимо провести, чтобы достичь желаемого результата (источник: a-systems.cloud).

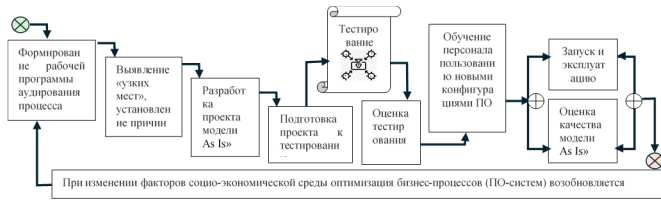


Рисунок 4. Модель проработки «As Is»

Внутренняя экспертиза (аудит) – та мера, использование которой может обезопасить информационную базу компании. Процессы формирования, хранения, обновления и пользования информацией для целей управления бизнес-процессами должны основываться на принципах (рисунок 5), отклонение от которых нарушает логику учетных, аналитических и контрольных процедур, а, следовательно, искажает данные соответствующей отчетности.

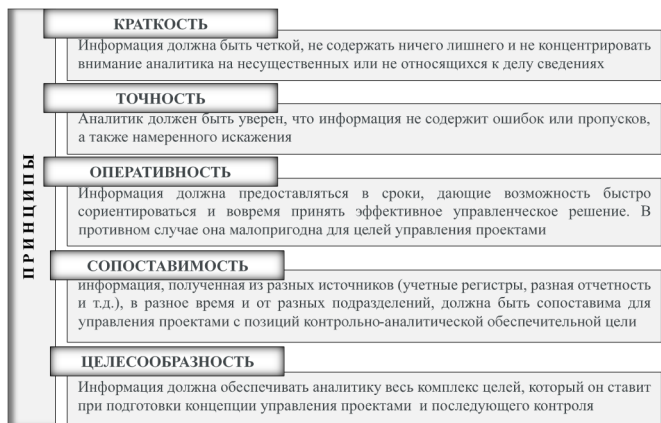


Рисунок 5. Принципы обеспечения релевантности учетно-аналитической информации для управления высокотехнологичными бизнес-процессами

Соблюдение указанных на рисунке 5 принципов обеспечивает технически грамотную настройку функционала любого ПО, а, следовательно, минимизирует все типы возможных ошибок. Данные принципы положены в основу предложенной автором(ами) настоящей статьи «интегральной» концепции единой информационно-обеспечительной системы управления бизнес-процессами (ЕИОСУП). Визуальный образ ЕИОСУП как взаимодействие конфигураций, обеспечивающих пользователей идеальным (без ошибок) ИТ-функционалом, представлен на рисунке 6.

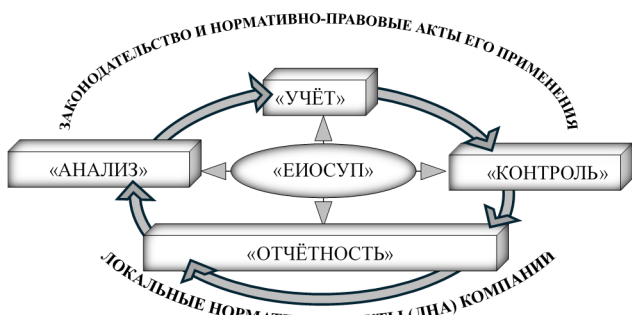


Рисунок 6. Замкнутая конфигурация функциональных блоков концепции

К достоинствам разработанной концепции ЕИОСУП можно отнести: способность «формировать» разную информацию: о структуре и составе затрат на управление всеми видами бизнес-процессов, например на оплату труда, на формирование кадрового резерва и т.д. Отдельные модули возможно настроить на координацию управления персоналом компании в целом («Управление взаимоотношениями с клиентами для отдела кадров» / Customer Relationship Management для HR). ЕИОСУП как система полной автоматизации кадрового делопроизводства (КЭДО) будет способна на составление отчетности по заработной плате, включая различные бонусы, отпускные, больничные и командировочные; ведение трудовых табелей и личных дел персонала. Тем самым создается единое информационное пространство для работы с кадрами, включая в себя множество функций, начиная от подбора сотрудников и заканчивая составлением отчетов в государственные инстанции контроля (налоговые и иные ведомства). Каждый из модулей ЕИОСУП предоставляет доступ к созданию онлайн-курсов и тестов. Здесь же, по данным отчетности (затраты на мероприятия, подтверждаемые документами о прохождении учебы) контролируется рост профессионализма работников и их адаптация.

Как недостаток можно отметить обширность функционала ЕИОСУП. Если некоторым специалистам отделов компании будет сложно пользоваться ПО, то на этот случай предусмотрена круглосуточная техническая поддержка и консультативная помощь от разработчиков. Использование нужных модулей, например из ПО «БОСС-Кадровик Express» для нового внутрикорпоративного ПО согласно концепции ЕИОСУП подойдет компаниям с большим количеством человек (более 1 тыс.). Существуют учебные курсы для подготовки персонала по эффективному использованию обновленного ПО. В нём есть модуль ЭДО, что позволяет выпускать любые подписи сотрудникам без посещения удостоверяющего центра. Также с помощью сервиса можно быстро вносить данные в программу: вычисление заработной платы и составление отчетности, оклады и премии, расчетные листки. Ведение корпоративного портала позволит всему персоналу находиться в курсе событий компании.

Тем самым функционал ЕИОСУП способен упрощать работу специализированных отделов компании и повышать результативность трудовой деятельности сотрудников. Это достигается за счёт чёткого закрепления целей и задач за отделами компании, а также распределения функциональных обязанностей между сотрудниками по целям и задачам. Важно также определение ответственности специалистов и координация их усилий на выполнение общей миссии компании и её стратегии. Такое целеориентирование определено концепцией «Хосин Канри (**Hoshin Kanri** или «Развертывание политики»)» (рисунок 7), её принципы формулируют содержание методики определения стратегически важных целей, достижение которых обеспечивает реальные улучшения в операционной деятельности компании на всех её уровнях. Она отнесена специалистами к инструментам «Бережливого производства» (Бережливое производство (Lean, Lean Manufacturing) - метод управления, направленный на сокращение потерь при производстве, улучшение качества продукта и повышение эффективности процессов. Основная цель — дать на рынок товаров и услуг как можно с большей ценностью при меньших затратах). Применение методики устраняет потери, возникающие из-за противоречий в руководстве бизнесом и сбоем в коммуникациях руководства и кадров. Применение данного метода позволяет согласовать трудовые усилия (функции) всех сотрудников компании и направить их в одном направлении к цели. Эксперты отметили, что «согласование целей компании (стратегический уровень) с планами менеджеров среднего звена (тактический уровень) и действиями, выполняемыми непосредственно всеми сотрудниками (операционный уровень)» обеспечивает успех бизнеса [11].

Специалисты-аналитики управления бизнес-процессами рекомендуют «сосредоточиться на пяти целях (или меньше) целей. Сама по себе деятельность по формулированию целей может создать ложное чувство прогресса, то есть написание большого количества целей может ощущаться, как больший прогресс. На самом деле цель только выражает намерение, а вот выполнение реальных мероприятий действительно тяжелая задача. К том уже, у любой компании ограничены ресурсы и «энергия». Фокусировка на небольшом количестве наиболее важных целей делает успех гораздо более вероятным, чем при рассеивании усилий на десятки целей. Иными словами, если важно *всё*, то не важно *ничего*» [11].

Установление перечня КПЭ как средства достижения целей мотивируют сотрудников на активизацию трудовых функций, а, следовательно, на достижение целей. Выбор конкретных КПЭ требует осмысленной тщательности, поскольку важно продумать будут ли они стимулировать нужные действия сотрудников без непредвиденных побочных эффектов (создание излишних запасов, утеря контроля за качеством производимых товаров и услуг, ведущая к браку и т.д.).

Методологи управления по целям отметили, что важна «персонализированная цель, т.е. каждая цель должна иметь «владельца» - фасилитатора и тренера, обладающего навыками и авторитетом в трудовом коллективе для успешного достижения цели. (Фасилитатор - человек, обеспечивающий успешную групповую коммуникацию. Слово «фасилитатор» - прямое заимствование английского *facilitator* - производного от английского глагола «to facilitate» (с примерным значением «упрощать»). В действительности применительно к российским реалиям это слово разумно заменить на: «дискуссия», «коллективное обсуждение», «диспут», «мозговой штурм», «полемика».) «Владелец цели (фасилитатор) устраняет препятствия и гладит путь к результату. Обеспечивая соблюдение правил встречи, её процедуры и регламента, фасилитатор позволяет её участникам сконцентрироваться на целях и содержании встречи». Казимировой Н.Г. и Щербаковым С.М. рекомендована модель, позволяющая с помощью формализованного языка UML алгоритмизировать найм персонала, включая затраты труда на привлечение кадров при заданных условиях, затраты труда отдельных исполнителей, а также смоделировать сценарии функционирования кадровой службы компании [12, цит. 125]. Использование языка UML совместно с методом имитационного моделирования (метод аналогии) вызывает интерес у многих российских аналитиков кадровых процессов.

Рекрутинг – затратный процесс, поэтому его процедуры должны быть тщательно спланированы с расчётом на оптимизацию затрат всех видов ресурсов с использованием системы имитационного моделирования СИМ-UML (Диаграммы языка UML (Unified Modeling Language) - схемы, нарисованные по правилам этого стандартизированного графического языка. UML предназначен для визуализации, специфицирования, конструирования и документирования программных систем.) Модель процедур рекрутинга содержит четыре последовательных шага:

- 1) формализация процедур рекрутинга с помощью языка UML (инструмент СИМ-UML содержит графический конструктор UML-моделей для анализа и идентификации);
- 2) ввод числовых данных (частотных, вероятностных, временных) в визуальную UML-модель рекрутинга исходя из параметров моделируемого процесса;
- 3) автоматический синтез имитационной модели рекрутинга и проведение имитационного эксперимента;
- 4) формирование выводов и рекомендации по результатам имитационного моделирования найма сотрудников, проводимого кадровыми специалистами компании.

Выводы и предложения

Любая ИС и её платформы функционируют в пределах заданного программистами алгоритма. В пространственном отно-

шении данные пределы определяют провайдеры. Следовательно, пользователи не могут выйти за данные пределы, их информационная свобода ограничена. [13] При нарушении нормативных требований пользователей отключают от сети интернет или блокируют карты онлайн-операций. Такая «привязка» делает невозможным совершенствование ИАС с функционалами для учета, анализа, контроля и составления соответствующей отчётности без помощи ИТ-инженеров. В крупных компаниях созданы целые отделы таких специалистов, но средние и малые таких возможностей лишены по финансовой причине. [14] Привлечение сторонних консультантов для апгрейда (переводится на русский язык как «обновление» или «подъём», используется в ИТ-процессах.) ПО – дорогостоящее мероприятие, несмотря на высокую конкуренцию множества консультационных ИТ-центров. Таким образом, высокотехнологичные аналитические комплексы не такое уже благо для руководителей компаний, желающих по-своему организовать тактики и определить стратегию роста и развития бизнеса. Их инновационные намерения ограничены кодами ПО, менять которые в одночасье невозможно. [15]

Принципы ЕИОСУП как основа концепции комплексного взаимодействия производственно-технологических и управленческих процессов (организация, учет, контроль, отчетность, стратегирование) теоретически ориентированы на предоставление большей технологической свободы специалистам компании по реализации внутренних управленческих инноваций (обновление методик учёта, анализа, контроля и составления соответствующей отчётности). На практике это означает: заблаговременную разработку экспертами компании концепции содержания таких инноваций; расчёт затрат времени и денег на апгрейд используемых в компании ПО. Такие оптимизированные по стоимости и времени концепции становятся практически для руководства к действию, т.е. открывают возможности аутсорсинга апгрейда.

Литература

1. Пономарева, С. В. Информационные бизнес-процессы системной конфигурации в сопровождении реализации стратегических ориентиров развития крупных экономических структур холдингового типа / С. В. Пономарева, Т. М. Рогуленко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 3, № 11(119). – С. 18-22. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2021.11.03.003. – EDN IFJBCR.
2. Развитие аудита и комплаенс контроля в организациях с государственным участием / Т. М. Рогуленко, А. В. Бодяко, С. В. Пономарева, Р. С. Близкий. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – 246 с. – ISBN 978-5-466-11192-7. – EDN RCEMOM.
3. Развитие экономических инструментов государственного и муниципального управления / Р. А. Абрамов, Р. С. Близкий, В. В. Горлов [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – 366 с. – ISBN 978-5-466-09701-6. – EDN BVHWNR.
4. Цифровые технологии управления учетно-контрольной информацией в больших и малых экосистемах / М. Т. Турманов, Т. М. Рогуленко // Учет. Анализ. Аудит. – 2022. – Т. 9, № 1. – С. 6-18. – DOI 10.26794/2408-9303-2022-9-1-6-18. – EDN GSRSD.
5. Socially-Oriented Approach to Financial Risk Management as the Basis of Support for the SDGs in Entrepreneurship / A. N. Zhilkina, M. V. Karp, T. M. Rogulenko [et al.] // Risks. – 2022. – Vol. 10, No. 2. – DOI 10.3390/risks10020042. – EDN ZVIDDA.20
6. Innovative post-industrial development in the age of intellectual machines: experience and perspectives of financing in emerging economies / N. A. Deberdeeva, T. M. Rogulenko, A. V. Bodiako, S. V. Ponomareva // International Journal of Economic Policy in Emerging Economies. – 2024. – Vol. 19, No. 3/4. – P. 393-404. – DOI 10.1504/ijepee.2024.139069. – EDN FLRFTM.
7. Рогуленко, Т. М. Экономика цифрового контакта в условиях трансформации георынков / Т. М. Рогуленко, Р. С. Близкий, Ц. Гун // Вестник университета. – 2023. – № 11. – С. 227-

237. – DOI 10.26425/1816-4277-2023-11-227-237. – EDN U MOTIW.

8. Big data and the internet of things as milestones of development of international trade in hi-tech markets based on intellectual machines: financial barriers and solutions to overcome them / A. V. Bodiako, S. V. Ponomareva, T. M. Rogulenko, S. V. Shkodinsky // *International Journal of Trade and Global Markets*. – 2023. – Vol. 18, No. 2/3. – P. 195-206. – DOI 10.1504/ijtgm.2023.135602. – EDN BKMNDM.

9.. Макоткина О., Рыбченко К. Лучшие системы управления персоналом организации в 2026 году. Текст электронный DOI: <https://www.kp.ru/money/biznes/luchshie-sistemy-upravleniya-personalom-organizatsii/?ysclid=mkq2fgkdk189174552>.

10 Типичные ошибки при работе с IC и как их избежать. Текст электронный DOI: <https://1solution.ru/events/articles/tipichnye-oshibki-pri-rabote-s-1s-i-kak-ikh-izbezhat>. Опубликовано 4.08.2025 г.

11. Осипов А. Что такое Хосин Канри (Hoshin Kanri)? Перевод с англ. Текст электронный DOI: https://www.lean-consult.ru/what_is_hoshin_kanri/?ysclid=mkemyft4wx50515636.

12. Казимирова Н.Г. Визуальное и имитационное моделирование процессов кадровой работы в системе СИМ-UML / Н.Г. Казимирова, С.М. Щербаков // Информатизация в цифровой экономике. – 2025. Т. 6, № 1. – С. 125–148. DOI <https://doi.org/10.18334/ide.6.1.122551>. – EDN EAUUVJW.

13. Цебренок К.Н. Моделирование информационных процессов кадрового учета с использованием языка UML // Экономика и социум. – 2016. № 7(26). – С. 643–648. ISSN Электронный: 2225-1545. DOI: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-informatsionnyh-protsessov-kadrovogo-ucheta-s-ispolzovaniem-yazyka-uml/viewer>

14.. Коваленко И.И., Соколицын А.С. **Организационно-экономический механизм управления устойчивым развитием предприятия с учетом производственного риска.** Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2019. Том 12, № 6. – С. 174–188. DOI: 10.18721/JE.12615. УДК 330.356. Текст электронный DOI: https://economy.spbstu.ru/userfiles/files/articles/2019/6-2019/15_Kovalenko-Sokolitsyn.pdf.

15. Радченко А.В. Организационно-экономический механизм управления бизнес-процессами на предприятии // Российское предпринимательство. – 2009. № 11(1). – С. 89–94. Текст электронный DOI: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-ekonomicheskii-mehanizm-upravleniya-biznes-protsessami-na-predpriyatii>.

The concept of a complex information support system and the role of its functional blocks in managing business processes in public companies
Rogulenko T.M., Magomedov M.D., Matskulyak I.D., Bodyako A.V.
State University of Management, RUDN University, A.S. Griboyedov Institute of World Economy and International Relations, State University of Management
JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

This article presents a concept for an information support system for business process management in state-owned enterprises, based on a comprehensive assessment of the functional properties of the most important information and analytical systems (IAS) for business process management. Unresolved issues in the functioning of the IT configurations of the system blocks "Accounting," "Analysis," "Control," and "Reporting" are revealed, which caused startup failures. Options for ensuring system interaction between these blocks (data exchange) are proposed based on causality theory. The cause-and-effect dependence of functional blocks on each other and, in general, on factors of the external economic and political environment is considered in the article as the main principle of this theory. To fully implement it in practice, it is necessary to improve the corporate culture of using the IAS, as

well as to understand the contents of all linear regulatory acts (LNA), the Federal Accounting Standards (FAS), and other federal regulatory legal acts governing accounting, control, and analytical processes and the preparation of relevant reports. An attempt has been made to demonstrate the relationship between the IT specifications of known IAS and the regulations of business processes (accounting, control, analysis, and reporting). A hypothesis has been developed for the "Unified Information Support System for Process Management (UISPM)" model, which assumes continuous improvement in the tightness of the relationship between IAS modifications and its functional blocks: "Accounting," "Analysis," "Control," and "Reporting."

Keywords: Theory of causality, conceptual provisions, "property tree", methodological and legal support, functional blocks, principles of critical analysis, static-functional subordination.

References

1. Ponomareva, S. V. Information business processes of system configuration accompanying the implementation of strategic development guidelines for large holding-type economic structures / S. V. Ponomareva, T. M. Rogulenko // *Economy and Management: Problems, Solutions*. – 2021. – Vol. 3, No. 11(119). – Pp. 18–22. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2021.11.03.003. – EDN IFJBCR.
2. Development of audit and compliance control in organizations with state participation / T. M. Rogulenko, A. V. Bodyako, S. V. Ponomareva, R. S. Blizkiy. – Moscow: Rusains Limited Liability Company, 2025. – 246 p. – ISBN 978-5-466-11192-7. – EDN RCEMOM.
3. Development of economic instruments of state and municipal administration / R. A. Abramov, R. S. Blizkiy, V. V. Gorlov [et al.]. – Moscow: Rusains Limited Liability Company, 2025. – 366 p. – ISBN 978-5-466-09701-6. – EDN BVHWNR.
4. Digital technologies for managing accounting and control information in large and small ecosystems / M. T. Turmanov, T. M. Rogulenko // *Accounting. Analysis. Audit*. – 2022. – Vol. 9, No. 1. – Pp. 6–18. – DOI 10.26794/2408-9303-2022-9-1-6-18. – EDN GSRSD.
5. Socially-Oriented Approach to Financial Risk Management as the Basis of Support for the SDGs in Entrepreneurship / A. N. Zhilkina, M. V. Karp, T. M. Rogulenko [et al.] // *Risks*. – 2022. – Vol. 10, No. 2. – DOI 10.3390/risks10020042. – EDN ZVIDDA.20
6. Innovative post-industrial development in the age of intellectual machines: experience and perspectives of financing in emerging economies / N. A. Deberdeeva, T. M. Rogulenko, A. V. Bodiako, S. V. Ponomareva // *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*. – 2024. – Vol. 19, No. 3/4. – P. 393–404. – DOI 10.1504/ijepee.2024.139069. – EDN FLRFTM.
7. Rogulenko, T. M. The Economy of Digital Contact in the Context of Geomarket Transformation / T. M. Rogulenko, R. S. Blizkiy, Ts. Gong // *University Bulletin*. – 2023. – No. 11. – Pp. 227–237. – DOI 10.26425/1816-4277-2023-11-227-237. – EDN U MOTIW.
8. Big data and the internet of things as milestones of development of international trade in hi-tech markets based on intellectual machines: financial barriers and solutions to overcome them / A. V. Bodiako, S. V. Ponomareva, T. M. Rogulenko, S. V. Shkodinsky // *International Journal of Trade and Global Markets*. – 2023. – Vol. 18, No. 2/3. – P. 195–206. – DOI 10.1504/ijtgm.2023.135602. – EDN BKMNDM.
9. Makotkina O., Rybchenko K. The best HR management systems for an organization in 2026. Electronic text DOI: <https://www.kp.ru/money/biznes/luchshie-sistemy-upravleniya-personalom-organizatsii/?ysclid=mkq2fgkdk189174552>.
10. Typical mistakes when working with IC and how to avoid them. Electronic text DOI: <https://1solution.ru/events/articles/tipichnye-oshibki-pri-rabote-s-1s-i-kak-ikh-izbezhat>. Published on August 4, 2025.
11. Osipov A. What is Hoshin Kanri? Translation from English. Electronic text DOI: https://www.lean-consult.ru/what_is_hoshin_kanri/?ysclid=mkemyft4wx50515636.
12. Kazimirova N.G. Visual and Simulation Modeling of HR Processes in the CIM-UML System / N.G. Kazimirova, S.M. Shcherbakov // *Informization in the Digital Economy*. – 2025. Vol. 6, No. 1. – P. 125–148. DOI <https://doi.org/10.18334/ide.6.1.122551>. – EDN EAUUVJW.
13. Tsebranko K.N. Modeling of HR Information Processes Using the UML Language // *Economy and Society*. – 2016. No. 7(26). – P. 643–648. Electronic ISSN: 2225-1545. DOI: <https://cyberleninka.ru/article/n/modelirovanie-informatsionnyh-protsessov-kadrovogo-ucheta-s-ispolzovaniem-yazyka-uml/viewer>
- 14.. Kovalenko I.I., Sokolitsyn A.S. Organizational and economic mechanism for managing the sustainable development of an enterprise, taking into account production risk. Scientific and technical statements of SPbSPU. Economic sciences. – 2019. Vol. 12, No. 6. – P. 174–188. DOI: 10.18721/JE.12615. UDC 330.356. Electronic text DOI: https://economy.spbstu.ru/userfiles/files/articles/2019/6-2019/15_Kovalenko-Sokolitsyn.pdf.
15. Radchenko A.V. Organizational and economic mechanism for managing business processes at an enterprise // *Russian entrepreneurship*. – 2009. No. 11 (1). – P. 89–94. Electronic text DOI: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionno-ekonomicheskii-mehanizm-upravleniya-biznes-protsessami-na-predpriyatii>.

Оценка качества функционирования информационно-аналитической учётно-контрольной системы в крупных инжиниринговых компаниях с государственным участием

Бодяко Анна Владимировна

доктор экономических наук, Финансовый университет при Правительстве РФ, РУДН, МГУУ Правительства, anna.bodyako@inbox.ru,

Рогулenco Татьяна Михайловна

д-р экон. наук, профессор, Государственный университет управления, РУДН, РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, tmguu@mail.ru,

Горлов Виктор Владимирович

доктор экономических наук, профессор, РГУ нефти и газа им.И.М. Губкина, МГУУ Правительства Москвы, stokost@yandex.com,

Пономарева Светлана Валерьевна

доктор экономических наук, профессор, СПбГУ, ponsvetlana@mail.ru

В статье на основе теории и практики построения и функционирования информационно-аналитической учётно-контрольной системы в крупных инжиниринговых компаниях с государственным участием, рассматриваются варианты оценки её результативности. Исследованием выявлен разброс мнений теоретиков и практиков как относительно терминологии, так и формирования методико-правовой основы оценки (принципы и методы их применения на практике). Предложена концепция формирования такой основы, раскрывающая важные позиции оценочных процедур. Внимание акцентировано на развитии принципов информационного обеспечения тактик управления бизнес-процессами учётно-контрольными и аналитическими данными. Предложенный состав обновлённых принципов, применённых на практике, явится методологической основой оценки результативности процессов учёта, контроля, анализа и составления отчётности.

Ключевые слова: Оценки качества функционирования информационно-аналитической учётно-контрольной системы, инжиниринговые компании с государственным участием, результативность, управления бизнес-процессами.

Актуальность темы

Оценка результативности информационно-аналитической учётно-контрольной системы относится к числу тех предметов, вокруг которых до сих пор не утихают дискуссии. Спектр этих дискуссий так или иначе замыкается на методологии: какие принципы закладывать, какие методики применять на практике, по каким показателям оценивать. Как справедливо замечает Смоляков О.А., здесь пересекаются вопросы о роли учётных и контрольных задач в единой системе, о принципах взаимодействия её структурных элементов (планирование, учёт, анализ, контроль) и о том, как оценить эффективность внедрения информационно-аналитических решений в реальный управленческий процесс [2]. Примерно ту же позицию разделяют профессор, д.э.н. Мельник М.В., профессор, д.э.н. Рожнова О.В., профессор, д.э.н. Вахрушина М.А [2], проф. Пономарева С.В. [3], Бодяко А.В. [4] и другие. Изменению учётно-контрольных процессов в современных реалиях посвящены работы [5–9].

Цифровая трансформация управленческих процессов и их информационного обеспечения сегодня уже не просто тренд, а объективная реальность. Это требует пересмотра методологии учёта, анализа, контроля и подходов к формированию отчётности [10–12]. Особенно остро ощущается потребность в развитии базовых элементов этой методологии — принципов и методико-правовых регламентов их практической реализации.

В ходе работы над статьёй использовались методы аналитического сравнения, выборки и визуализации.

Ключевые слова: учётно-контрольно-аналитическая система, учётные принципы, методы аналитики процессов, релевантность, транспарентность, результативность.

Результаты

Оценка качества функционирования Информационно-Аналитической Учётно-Контрольной Системы (ИАУКС) в крупных инжиниринговых компаниях с государственным участием — задача многоуровневая. Она находится на пересечении IT-аудита, финансового контроля, проектного управления и корпоративного менеджмента.

Инжиниринг имеет свою специфику: длительный цикл сделок, проектный характер работ, высокая доля себестоимости. Плюс наличие государства в капитале накладывает особые требования к отчётности, целевому расходованию средств и недопущению хищений. С учётом этого оценка качества ИАУКС должна опираться на следующие ключевые особенности.

1. Соответствие нормативно-правовым требованиям (Compliance). Для компаний с госучастием это базовый и обязательный аспект. Оценка качества невозможна без проверки того, как система обеспечивает соблюдение:

законодательства о госзакупках (44-ФЗ, 223-ФЗ) — система должна гарантировать прозрачность закупочных процедур и контроль соответствия начальной (максимальной) цены контракта;

требований Гособоронзаказа (ГОЗ) — если компания работает в этой сфере, система обязана вести раздельный учёт по каждому контракту (счёт 275.00 и отдельные банковские счета); методологии бухгалтерского и налогового учёта — необходимо оценивать корректность отражения длительных инжиниринговых договоров (ПБУ 2/2008, МСФО (IFRS) 15) в автоматизированной среде.

2. Сквозной контроль проектного жизненного цикла. В инжиниринге конечный продукт — это проект. Качество ИАУКС

здесь измеряется не тем, как система «считает кровати» в бухгалтерии, а тем, насколько она увязывает физический прогресс проекта с финансовыми показателями.

Интеграция «план-факт». Важно, чтобы система сопоставляла данные проектного планирования (MS Project, Primavera) с фактическими учётными данными из ERP. Оценивается точность автоматического расчёта отклонений (EVM-анализ).

Учёт «длинных» денег. Речь о контроле за переходящими остатками авансов, закрытием этапов работ (акты КС-2, КС-3) и списанием материалов (М-29). Высокое качество предполагает, что система не даст закрыть этап, если материалы по нормативам ещё не списаны.

3. Оценка аналитической глубины и достоверности данных (Data Quality). Если система позиционируется как информационно-аналитическая, она обязана не просто фиксировать факты, а генерировать качественную информацию для управленческих решений.

Детализация учёта (аналитика). Насколько глубоко можно «разложить» затраты по объектам, этапам, статьям, заказам-нарядам. В инжиниринге критична себестоимость человеко-часа по каждому инженеру или бригаде.

Унификация нормативно-справочной информации (НСИ). Оценивается единообразие ведения справочников материалов, оборудования, контрагентов в разных модулях (снабжение, производство, бухгалтерия). Разнотечия в НСИ — один из главных врагов качества.

Верификация первичных данных. Наличие в системе инструментов, предотвращающих дублирование накладных, технические ошибки и арифметические несоответствия.

4. Прозрачность и антикоррупционный контроль (Internal Control). Для госкомпании этот блок критичен. Качество системы определяется тем, насколько она «неудобна» для злоупотреблений.

Прослеживаемость (traceability). Возможность пройти по цепочке от первичного документа до статьи в балансе и обратно. Должно быть реализовано «прозрачное небо» — видимость всех операций для контролирующих органов.

Разграничение прав доступа. Система должна предотвращать конфликт интересов (один сотрудник не может создать заявку на закупку, принять товар и оплатить его).

Контроль ручного ввода. Минимизация и жёсткий аудит операций, сделанных вручную (проводки «корректировка долга» и т.д.).

5. Интеграция и архитектурная гибкость. Крупные компании редко используют одну монолитную систему. Чаше это ландшафт из множества продуктов: SAP, Oracle, 1C, CRM, система электронного документооборота, проектный офис.

Качество интерфейсов. Оценивается надёжность обмена данными между системами (шины данных ESB). Проблемы качества часто возникают именно на стыках — например, «завис» файл обмена между сметной программой и бухгалтерией.

Масштабируемость. Способность системы выдерживать рост количества проектов и пользователей без потери производительности.

6. Учёт специфики ресурсов (МТР и ОС).

Давальческое сырьё. Заказчик (особенно государственный) часто предоставляет свои материалы. Система должна обеспечивать строгий количественно-суммовой учёт давальческого сырья (забалансовые счета) и автоматически формировать отчёты об использовании.

Строительная техника и механизмы. Оценка учёта машино-часов работы спецтехники — наиболее затратной части себестоимости в инжиниринге. Система должна автоматически начислять амортизацию или аренду, привязанную к выработке.

7. Критерии оценки (метрики). Для формализации оценки можно выделить несколько групп метрик.

Операционные метрики:

время закрытия отчётного периода (от 1 до 10 дней);

процент автоматически сформированных проводок (более 95%);

отсутствие расхождений между данными управленческого, бухгалтерского и налогового учёта.

Контрольные метрики:

количество выявленных и исправленных ошибок на этапе ввода;

сумма заблокированных некорректных операций (например, оплата без договора);

процент просроченной дебиторской задолженности, по которой система вовремя сигнализировала.

Метрики качества данных:

доля «чистых» записей в НСИ (без дублей и ошибок);

полнота заполнения аналитических признаков в документах.

Оценка функциональной эффективности любой экономической системы традиционно предполагает установление соотношения затрат и результатов и, как следствие, наличие количественных параметров — свода конкретных показателей. Однако к внутрикорпоративной учётно-контрольно-аналитической системе (УКАС) этот концепт, на наш взгляд, применим с оговорками. Причина достаточно очевидна: здесь сложно выделить пространственные индикаторы (конкретные результаты работы сотрудников отдельных подразделений) и временные (отчётные периоды функционирования самой УКАС). Иными словами, такие результаты трудно зафиксировать на определённый момент времени, чтобы затем оценить функционал системы. Следовательно, само понятие «эффективность» в классическом понимании не вполне корректно для оценки УКАС.

Функционирование программного обеспечения УКАС становится более результативным при соблюдении нескольких условий.

Первое. Наличие органичной причинно-следственной связи между подсистемами — учётом, контролем, анализом, — регламентированными соответствующими стандартами (ФСБУ и др.).

Второе. Обеспеченность функционала УКАС высокотехнологичным ПО (например, «1С:Бухгалтерия», «Инфо-Бухгалтер», «Налогоплательщик ЮЛ», «СБИС бухгалтерия», «Контур Эльба», «Парус-предприятие 8», а также «1С:Аналитика»).

Третье. Бесперебойность информационных потоков между отделами компании при соблюдении стандартов обмена данными (принцип коммуникативной связности).

Четвёртое. Возможность мониторинга состояния бизнес-процессов за счёт взаимодействия связанных программных модулей (регулярные проверки, ИТ-аудиты), оценки их работоспособности и последующей корректировки настроек поиска рисков.

Пятое. Настройка взаимосвязей программных модулей на выявление каналов эскалации нарушений и аномалий, минимизацию выявленных рисков.

Кроме того, аналитики рассматривают как прогресс расширение сферы применения инновационных ВІ-инструментов, способных встраивать предиктивную аналитику непосредственно в рабочие процессы. Такие инструменты приходят на смену изолированным прогностическим моделям устаревших конфигураций, результаты которых требовали отдельной интерпретации. Теперь предсказания органично вписываются в существующие дашборды и отчёты, сопровождаясь контекстуальными рекомендациями по оптимальным действиям.

Консолидированная конфигурация функциональных блоков ПО УКАС интегрирует её подсистемы в единое информационное пространство управления внутренними тактиками оперативного управления бизнес-процессами. Такая интеграция создаёт основу для своевременной корректировки стратегии роста и развития компании. Помимо этого, функционирование блоков УКАС можно оценивать по отдельности с точки зрения их результативности — не в рублёвом измерении, а через получение общих экономических выгод. Индикаторами здесь могут выступать: экономия времени на систематизацию данных, их группировку и загрузку в ПО; снижение трудоёмкости работы с системой; сокращение звеньев в цепочке передачи

данных между отделами; экономия затрат на апгрейд; снижение нервозности специалистов, работающих с ПО; повышение уверенности топ-менеджеров в достижимости стратегических индикаторов.

Разработка такого комплекса оценки результативности функционалов УКАС должна базироваться на научной методологии. Речь идёт о выстраивании концепции выбора принципов успешного функционирования УКАС и методов их применения на практике, то есть методик алгоритмизации процессов.

Надо признать, что вопрос научной методологии применительно к оптимизации УКАС также остаётся дискуссионным. Разногласия оппонентов концентрируются вокруг самого понятия «научная методология». Не углубляясь в излишне теоретизированные споры (это требует отдельного исследования), определим методологию как органичное единство принципов и методов, предопределяющих выбор тактик управления бизнес-процессами, их оценку, необходимую для координации вектора стратегии роста и развития компании.

Принципы бухгалтерского учёта методологически отработаны давно. Но вопрос о полноте их применения к системам контроля и анализа остаётся открытым. Одни специалисты считают, что нет необходимости выделять принципы в особую совокупность для ведения контрольно-аналитических процедур [14; 15]. Другие методологи, напротив, полагают, что у контроля и анализа должны быть свои «личные» принципы, применение которых обеспечивает высокий результат [16–18].

В опубликованных работах методологов бухгалтерского учёта [4–6] учётные принципы часто подаются под заголовком «Принципы учётной политики». Строгого нарушения методологии здесь нет, но, на наш взгляд, такая формулировка снижает теоретическое значение принципов до уровня конструктивной практики. Само слово «политика» несёт оттенок субъективно-властного подхода, что лишь отчасти конструктивно. Вектор любой из государственных политик не всегда задаёт верную нормативно-правовую основу для экономической и управленческой практики. По многим позициям он ограничивает волеизъявление субъектов корпоративной экономики в вопросах выбора тактик и стратегии развития бизнес-процессов общественной полезности.

Методологи бухгалтерского учёта сходятся на том, что первую принципиально важную основу учёту заложил Лука Пачоли. На его трудах бухгалтерский учёт базируется примерно полтора столетия — с момента обнаружения и изучения знаменитого «Трактата», когда учёт был возведён в статус науки [19]. Впоследствии принципы учёта развивались представителями советской школы бухгалтерского учёта: Езерский Ф.В., Галаган А.М., Лунский Н.С., Новодворский В.Д., Прокофьев А.В., Рейнбот П.И., Рудановский П.В., Сиверс Е.Е. Выдающимся методологом бухгалтерского учёта был Соколов Я.В., создавший фундаментальный труд «Основы теории бухгалтерского учёта» [20].

Для составления учётной политики специалисты рекомендуют руководствоваться основными принципами бухучёта (рисунк 1). Часть из них содержится во втором разделе ПБУ 1/08 «Учётная политика», другие закреплены разными документами по ведению учётных записей — они выводятся из теории и практики учёта [22–25]. На наш взгляд, содержание данного нормативного стандарта по ряду позиций устарело, и это подтверждают многие бухгалтеры и аналитики [26]. Корректировки внутрикорпоративных учётных политик требуются в разных ситуациях: при закрытии старых и открытии новых бизнесов, изменении финансовой модели управления, обновлении законодательства по учёту (выход новых ФСБУ), корректировках содержания статей НК РФ, реструктуризации компании и т.д. Например, с 1 января 2026 года разрешено досрочное применение ФСБУ 9/2025 «Доходы», и соответствующее решение закрепляется в учётной политике компании и раскрывается в бухгалтерской отчётности. Внесение изменений в учётную политику и предоставление выбора её вариантов закреплено в п. 10 ПБУ 1/2008, абз. 6 ст. 313 НК РФ.

С 2025 года отчётность составляется по новому ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчётность» (приказ Минфина России №157н от 4.10.2023). Применение стандарта становится обязательным, поэтому отдельно закреплять в учётной политике переход на новые правила необходимости нет. Как отмечает Самединов Э., «вводимый стандарт определяет много дополнительных условий: как к ведению учёта, так и к оформлению его результатов. Например, отчётность экономического субъекта теперь определяется как единый комплект, состоящий из обязательных форм, предусмотренных законом № 402-ФЗ и ФСБУ 4/2023. Отсутствие в комплекте любой из форм приводит к неисполнению обязанности организации по раскрытию отчётных показателей» [27; 28].

Изучение содержания данного стандарта показывает, что недостаточно внимания уделено принципу транспарентности отчётных данных, хотя «стандарт сместил акцент с технической формы представления отчётности на раскрытие экономической сути операций и показателей». Методологи бухгалтерского учёта отметили некоторые нововведения, усиливающие прозрачность финансовых потоков: детализация разделов баланса и отчёта о финансовых результатах; большая степень раскрытия информации по временным промежуткам, нерезализованным операциям, условиям договоров [29].

Важным представляется усиление оценочного концепта в данном Стандарте. «В большей части отчётности главными становятся не факты, а суждения бухгалтера на основе достоверных данных» [29]. Однако, на наш взгляд, реализовать на практике профессиональное суждение бухгалтерам будет непросто — за их спиной всегда стоит налоговый инспектор. Бобков О. также подчёркивает, что позитивом новых правил является «обязательное раскрытие существенности допущений и учётных оценок, а также подчёркивание связи между бухгалтерскими оценками и рисками бизнеса» [29].

Составление отчётности будет, как и прежде, отталкиваться от содержания классических принципов бухгалтерского учёта. Вместе с тем дискуссионной представляется позиция исследователей о том, что «ФСБУ 4/2023 подчеркивает различие между бухгалтерской и финансовой отчётностью» [30]. Попробуем разобраться в этом различии.

Бухгалтерская отчётность необходима для эффективного контроля за имущественным состоянием компании, она представляет достоверные сведения об имуществе и используется для выявления внутренних резервов. Составляется для внутренних сотрудников, обладающих глубокими знаниями в области бухгалтерии, и не содержит лишних пояснений. Подлежит обязательной проверке аудиторской компанией для гарантии достоверности. Финансовая отчётность, напротив, ориентирована на внешних пользователей (инвесторов, кредиторов) и даёт информацию о финансовом состоянии компании для оценки потенциала и принятия решений о вложениях [30].

Бухгалтерская отчётность адресована двум основным группам: собственникам и лицам с прямым финансовым интересом (совет директоров, высшее руководство, индивидуальные владельцы, менеджеры). Финансовая отчётность направлена на всех участников производственного процесса — заказчиков, поставщиков, покупателей. В бухгалтерской отчётности используются унифицированные формы: баланс, отчёт о финансовых результатах, отчёт о движении денежных средств. Финансовый учёт гораздо более гибкий — здесь могут применяться такие показатели, как EBITDA, ROE, чистый денежный поток, маржинальность [30].

В приведённых определениях, на наш взгляд, просматривается подмена терминов и непонимание сущности категории «финансы». По авторитетному мнению методологов финансов прошлого и настоящего (Аллахвердян Д.А., Александров А.М., Бирман А.М., Болдырев Г.И., Вознесенский Э.А., Врублевская О.В., Горелик В.Н., Дробозина Л.А., Дьяченко В.П., Посошков И.Т., Романовский М.В., Тургенев Н.И.), категория финансов олицетворяет движение денежных средств от собственника к собственнику, от владельца к владельцу. Это денежные потоки

различного целевого назначения. Фиксирование адресатов денежных потоков, их классификация как по содержанию, так и по назначению, отражение в учётных регистрах — это и есть объект бухгалтерского учёта как комплексной системы. Данная система имеет подсистемы (функционально-целевые сферы), специализирующиеся на предназначении учётной информации, отражённой в отчётности. Сегодня функционируют подсистемы информационного обеспечения потребностей внешних пользователей (так называемый «финансовый учёт»), внутренних пользователей («управленческий учёт») и органов налогового администрирования («налоговый учёт»).

Что касается специализированных принципов анализа и контроля, то их необходимость современной практикой, на наш взгляд, не подтверждается. Состав и содержание принципов бухгалтерского учёта, направляющих функционал всех его сфер (управленческий и налоговый учёт), исчерпывающе покрывают методологические потребности выстраивания аналитико-контрольных процессов. Изучение мнений сторонников и противников специализации принципов позволило сформулировать авторскую позицию относительно числа и содержания принципов, применение которых на практике повышает результат всех функционалов УКАС с применением соответствующего ПО (рисунок 1).



Рисунок 1. Учётные принципы, предложенные Аббасовой Н. как «принципы учётной политики» [31.] с фавторской корректировкой

Фундамент управления корпоративными бизнес-процессами обеспечивает информация, получаемая из специализированных сфер системы «Бухгалтерский учёт»: финансовая отчётность для внешних пользователей, данные для внешнего налогового контроля (так называемый «налоговый учёт» и декларации), учётные данные, модифицированные для внутренних управленческих целей. Надёжность, прочность информационных каналов связи и информативность такого фундамента достигаются за счёт применения в конкретном пространстве и времени комплекса принципов построения эффективной УКАС (рисунок 2).

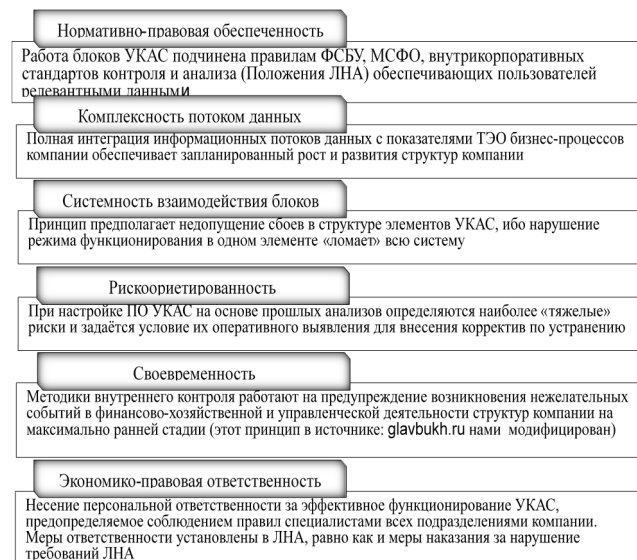


Рисунок 2. Принципиальная основа функционирования внутрикорпоративной УКАС компании

Выводы и рекомендации

На законодательном уровне регламенты оценки эффективности УКАС не установлены. Поэтому специалистам, ответственным за функциональность процессов, необходимо самостоятельно определять методы и периодичность оценки, закрепляя их в локальных нормативных актах (Положении о СВК и других документах).

Актуализация законодательства, регламентирующего порядок информационно-аналитического обеспечения системы управления бизнес-процессами компании, — очевидная необходимость. Поддерживаем мнение экспертов в том, что отправной точкой улучшений должна служить терминология, а именно уточнение дефиниций: «аналитическая деятельность», «критерии оценки информационно-аналитических систем в зависимости от их функциональных целей», «стандарт требований качества системы». Например, в «Положении о государственной информационно-аналитической системе контрольно-счётных органов РФ» (утв. приказом Председателя Счётной палаты РФ №100 от 10.10.2011 г.) есть вопросы о том, как определить цель создания системы и её задачи, а также о порядке подключения контрольно-счётных органов к системе. Данные рекомендации применимы и к УКАС компаний.

Особенность оценки заключается в необходимости проверять не столько работу бухгалтерского модуля, сколько связность проектного управления и финансового учёта в условиях жёсткого государственного контроля. Качественная ИАУКС для такой компании — это система, которая гарантирует: каждая потраченная государственная копейка соответствует реально выполненному объёму работ по проекту и подтверждена первичными документами, а любое отклонение видно мгновенно.

Необходимо непрерывно совершенствовать процедуры выявления и анализа рисков, влияющих на достижение бизнес-целей. Для этого целесообразно «закрепить» перманентные риски

за ключевыми бизнес-процессами и установить их приоритетность для конкретизации сферы контроля. Такая мера повышает результативность контрольных процедур.

При формировании учётной политики для различных пользователей стоит периодически обращаться к трудам классиков теории бухгалтерского учёта и финансов, имена которых перечислены в настоящей статье.

Литература

1. Смоляков О.А. Информационно-аналитическое обеспечение контроля доходов и расходов предприятий авиационного двигателестроения России / Диссертация на соиск. уч. степ. к.э.н. – Москва. ГУУ, 2021. – 277 с. Текст электронный DOI: https://guu.ru/files/dissertations/2021/10/smolyakov_o_a/dissertation.pdf.
2. Модернизация учетно-контрольных и аналитических процессов в условиях цифровой экономики Сборник научных статей I Всероссийской научно-практической конференции 25-26 апреля 2018 года Самара Издательство Самарского государственного экономического университета. – 2018. – 162 с. ISBN 978-5-94622-853-4 Ред. коллегия: д.э.н., профессор Г.Р. Хасаев, д.э.н., профессор С.И. Ашмарина (отв. редакторы), д.э.н., профессор М.В. Мельник, д.э.н., профессор О.А. Миронова, д.п.н., профессор Э.П. Печерская, д.э.н., профессор В.А. Пискунов, д.э.н., профессор В.А. Маняева, д.э.н., профессор О.И. Васильчук, к.э.н. Т.М. Тарасова. Текст электронный DOI: https://si.sseu.ru/sites/default/files/i_konf.pdf.
3. Пономарева, С. В. Информационные бизнес-процессы системной конфигурации в сопровождении реализации стратегических ориентиров развития крупных экономических структур холдингового типа / С. В. Пономарева, Т. М. Рогулenco // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 3, № 11(119). – С. 18-22. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2021.11.03.003. – EDN IFJBCR. 29
4. Бодяко, А. В. Содержание системы учетно-аналитического сопровождения целей управления бизнес-процессами / А. В. Бодяко, С. В. Пономарева, Т. М. Рогулenco // Baikal Research Journal. – 2022. – Т. 13, № 1. – DOI 10.17150/2411-6262.2022.13(1).7. – EDN ERAABF.
5. Влияние управленческого учета на повышение эффективности финансово- хозяйственной деятельности экономических субъектов / Т. М. Рогулenco, А. В. Бодяко, С. В. Пономарева, М. В. Краюшкина // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2025. – № 1. – С. 342-347. – DOI 10.56584/1560-8816-2025-1-342-347. – EDN PJAMGL.
6. Innovative post-industrial development in the age of intellectual machines: experience and perspectives of financing in emerging economies / N. A. Deberdeeva, T. M. Rogulenco, A. V. Bodiako, S. V. Ponomareva // International Journal of Economic Policy in Emerging Economies. – 2024. – Vol. 19, No. 3/4. – P. 393-404. – DOI 10.1504/ijepee.2024.139069. – EDN FLRFTM.
7. Рогулenco, Т. М. Экономика цифрового контакта в условиях трансформации георынков / Т. М. Рогулenco, Р. С. Близкий, Ц. Гун // Вестник университета. – 2023. – № 11. – С. 227-237. – DOI 10.26425/1816-4277-2023-11-227-237. – EDN UMOTIW.
8. Big data and the internet of things as milestones of development of international trade in hi-tech markets based on intellectual machines: financial barriers and solutions to overcome them / A. V. Bodiako, S. V. Ponomareva, T. M. Rogulenco, S. V. Shkodinsky // International Journal of Trade and Global Markets. – 2023. – Vol. 18, No. 2/3. – P. 195-206. – DOI 10.1504/ijtgm.2023.135602. – EDN BKMNDM.
9. Цифровые технологии управления учетно-контрольной информацией в больших и малых экосистемах / М. Т. Турманов, Т. М. Рогулenco // Учет. Анализ. Аудит. – 2022. – Т. 9, № 1. – С. 6-18. – DOI 10.26794/2408-9303-2022-9-1-6-18. – EDN GSRSD.
10. Socially-Oriented Approach to Financial Risk Management as the Basis of Support for the SDGs in Entrepreneurship / A. N. Zhilkina, M. V. Karp, T. M. Rogulenco [et al.] // Risks. – 2022. – Vol. 10, No. 2. – DOI 10.3390/risks10020042. – EDN ZVIDDA.20
11. Развитие аудита и комплаенс контроля в организациях с государственным участием / Т. М. Рогулenco, А. В. Бодяко, С. В. Пономарева, Р. С. Близкий. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – 246 с. – ISBN 978-5-466-11192-7. – EDN RCEMOM.
12. Развитие экономических инструментов государственного и муниципального управления / Р. А. Абрамов, Р. С. Близкий, В. В. Горлов [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2025. – 366 с. – ISBN 978-5-466-09701-6. – EDN BVHWNR.
13. Строев, В. В. Государственное регулирование деятельности естественных монополий в части формирования внутренних регламентов контроля и аудита / В. В. Строев, Т. М. Рогулenco, Р. С. Близкий // Научный журнал "Государственное управление и право". – 2025. – № 2(6). – С. 73-84. – EDN QYSUDI.
14. Соколов А.Ю. Управленческий учет и контроллинг результативности бизнеса: учебное пособие /. – Казань: Казан. ун-т, 2023. – 153 с. Текст электронный DOI: https://kpfu.ru/staff_files/F1427476265/2023_UP_UUikRB_Sokolov_A.Yu..pdf.
15. Кисткин А. Управленческий учет в компании: задачи, цели и принципы. Текст электронный DOI: <https://ic-wiseadvice.ru/company/blog/upravlencheskii-uchet-v-kompanii-celi-i-principy/?ysclid=ml1iw9dp1t938454267> Опубликовано 23.03.2020 г.
16. Гоменюк И.А., Наконечная Т.В. Принципы информационно-аналитического обеспечения управления бизнесом как основа эффективности управленческих решений // Форум молодых ученых. – 2019. № 12(40). – С. 198-202. ISSN: Электронный: 2500-4050. Текст электронный DOI: <https://cyberleninka.ru/article/n/printsipy-informatsionno-analiticheskogo-obespecheniya-upravleniya-biznesom-kak-osnova-effektivnosti-upravlencheskih-resheniy/viewer>.
17. Репина С.И. Доказательная практика в аналитике данных: методы принципы и кейсы // Universum: технические науки: электрон. научн. журнал. – 2024. № 9(126). Текст электронный DOI: <https://7universum.com/ru/tech/archive/item/18217>.
18. Сукасян Я. Аналитическое, системное и критическое мышления: как ключевые навыки для решения жизненных задач. Текст электронный DOI: https://dzen.ru/a/Zz_EzKIIUnLuO4Lo. Опубликовано 22.11.2024 г.
19. Шапошникова И.В., Ермакова Н.И., Галанина Ю.А. Заповеди Луки Пачоли в контексте современности // Экономика и социум. – 2015. № 2(15). – С. 49-53. ISSN Электронный: 2225-1545. Текст электронный DOI: <https://cyberleninka.ru/article/n/zapovedi-luki-pacholi-v-kontekste-sovremennosti>.
20. Ковалев В.В., Пятков М.Л. «Я.В. Соколов и его роль в развитии теории и практики бухгалтерского учета в России» // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2013. Серия 1, выпуск 1. – С. 108-120. ISSN Печатный: 1026-356X. Электронный: 2542-226X. Текст электронный DOI: <https://cyberleninka.ru/article/n/ya-v-sokolov-i-ego-rol-v-razviti-teorii-i-praktiki-buhgalterskogo-ucheta-v-rossii?ysclid=ml1lfq7fzv56939647016>. 13.Палаткина Л.В. Учетная политика устарела. Текст электронный DOI: <https://e.gla13vbukh.ru/bookprint?bid=32038&ysclid=ml1lw4ab9d743530451>
21. Тарасова В. Лука Пачоли, папа бухучета: история основателя принципов бухгалтерии. Текст электронный DOI: <https://www.klerk.ru/buh/articles/538907/>. Опубликовано 29.10.2022 г. в рубрике: «Обзоры для бухгалтеров».

19. Shaposhnikova I.V., Ermakova N.I., Galanina Yu.A. Commandments of Luca Pacioli in the Context of Modernity // *Economy and Society*. - 2015. No. 2 (15). - Pp. Electronic ISSN: 2225-1545. Electronic text DOI: <https://cyberleninka.ru/article/n/zapovedi-luki-pacholi-v-kontekste-sovremennosti>.
20. Kovalev V.V., Pyatov M.L. "Ya.V. Sokolov and His Role in the Development of Accounting Theory and Practice in Russia" // *Bulletin of St. Petersburg University. Economics*. - 2013. Series 1, Issue 1. - Pp. ISSN Print: 1026-356X. Electronic: 2542-226X. Electronic text DOI: <https://cyberleninka.ru/article/n/ya-v-sokolov-i-ego-rol-v-razviti-teorii-i-praktiki-buhgalterskogo-ucheta-v-rossii?ysclid=ml1lfq7fzv56939647016>. 13 Palatkina L.V. Accounting policy is outdated. Electronic text DOI: <https://e.gla13vbukh.ru/bookprint?bid=32038&ysclid=ml1lw4ab9d743530451>
21. Tarasova V. Luca Pacioli, the Pope of Accounting: The Story of the Founder of Accounting Principles. Electronic text DOI: <https://www.klerk.ru/buh/articles/538907/>. Published on October 29, 2022 in the section: "Reviews for an accountant".
22. Chebotareva Z.V., Shapoval E.V., Zhdanova L.V. Control of material economic information in the financial and economic life of an organization // *Russian Journal of Management*. 2023. Vol. 11. No. 1. EDN: RZYKUA
23. Current issues of information support for the analysis of the financial condition of an enterprise // Shapoval E.V., Chebotareva Z.V. // *Financial business*. 2024. No. 3 (249). Pp. 135-137. EDN: DODTQI
24. Internal express control of prospective indicators of accounting (financial) statements of an organization / Chebotareva Z.V., Shapoval E.V. // *Russian Journal of Management*. 2021. Vol. 9. No. 1. pp. 46-50. EDN: YZNCQX
25. Chebotareva Z.V., Shapoval E.V., Zhdanova L.V. Control of material economic information in the financial and economic life of an organization // *Russian Journal of Management*. 2023. Vol. 11. No. 1. pp. 82-90. EDN: RZYKUA
25. Methodological aspects of accounting and analytical support for accounting and tax accounting in the field of design services / Shapoval E.V., Chebotareva Z.V. // *Innovations and Investments*. 2021. No. 2. Pp. 126-130. EDN: YDZXSV
26. Problems of Disunity of Economic Accounting Components in Russian Organizations in the Context of Economic Digitalization / Z. V. Chebotareva, Ya. S. Matkovskaya, E. V. Shapoval // *University Bulletin*. - 2022. - No. 4. - Pp. 130-136. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-4-130-136 EDN: UNCLKZ
27. Samedinov E., New FSBU 4/2023 "Accounting (Financial) Reporting". What will change in the work of an accountant? - Electronic text DOI: <https://ppt.ru/obzory/novyy-fsbu-4-2023-buhgalterskaya-finansovaya-otchetnost-cto-izmenitsya-v-rabote-buhgaltera?ysclid=ml1k7kgl6f472323155>.
28. Sotnikova Yu. I., Chebotareva Z. V. Economic essence of liquidity as a characteristic of the financial condition of an economic entity // *Bulletin of the University*. 2015. No. 4. pp. 150-154. EDN: UCWPFZ
29. Bobkov O. S. FSBU 4/2023: changes in accounting financial statements. Electronic text DOI: <https://www.cleverence.ru/articles/buhgalteriya/-fsbu-42023-izmeneniya-v-buhgalterskoy-finansovoy-otchetnosti/>. Published September 24, 2025.
30. Bobkov O.S. The Difference Between Accounting and Financial Reporting: What's Important to Know. Electronic text DOI: <https://www.cleverence.ru/articles/finansy/-raznitsa-mezhdu-buhgalterskoy-i-finansovoy-otchetnostyu-cto-vazhno-znat/>. Published August 17, 2025.
31. Abbasova N. Accounting Policy Principles // *KONTUR-accounting*. Electronic text DOI: <https://www.b-kontur.ru/enquiry/631-principy-uchetnoj-politiki>.
32. Determination of economically sound criteria to assess the effectiveness of control processes / A. Bodyako, R. P. Bulyga, S. V. Ponomareva, T. Rogulenko // *International Journal of Recent Technology and Engineering*. - 2019. - Vol. 8, No. 2. - P. 4101-4109. - DOI 10.35940/ijrte.B3070.078219. - EDN ACEUBS.33
33. Development of optimization model of budget allocation f

Блокчейн и государственно-частное партнерство как перспективное направление промышленной политики в электроэнергетике для управления задолженностью на оптовом энергорынке

Святов Андрей Андреевич

аспирант, Ивановский Государственный Энергетический Университет им. В.И. Ленина, saansv@gmail.com,

Колибаба Владимир Иванович

доктор экономических наук, профессор заведующий кафедрой, Ивановский государственный энергетический университет им. В.И. Ленина, vkolibaba@mail.ru

В данном исследовании задолженность на оптовом рынке электроэнергии и мощности рассматривается как системная проблема, оказывающая влияние на устойчивость функционирования критически важной для экономики отрасли – электроэнергетики – что обуславливает необходимость государственного вмешательства для внедрения стабилизирующих механизмов. Обозначенный тезис подкрепляется и тем обстоятельством, что в условиях централизованной архитектуры оптового рынка электроэнергии и мощности рыночные механизмы не способны самостоятельно устранить проблему накопления задолженности, что переводит её в сферу промышленной политики государства. В данном исследовании предлагается рассматривать государственно-частное партнёрство как оптимальный формат создания блокчейн-инфраструктуры на базе биржи токенизированной задолженности, что позволяет сочетать государственный контроль над системными рисками с рыночной и технологической гибкостью. Биржа токенизированной задолженности трактуется как элемент отраслевой инфраструктуры управления рисками, направленный на снижение вероятности каскадных неплатежей, поддержание устойчивости расчётного контура и обеспечение непрерывности воспроизводственного цикла электроэнергетической отрасли. Предложена институциональная архитектура государственно-частного партнёрства и представлены практические рекомендации по интеграции рассматриваемого механизма на основе блокчейна в систему промышленной политики в сфере электроэнергетики. Кроме того, описывается вклад создаваемой блокчейн-инфраструктуры по администрированию задолженности на оптовом рынке электроэнергии и мощности в достижение целей и решение ряда задач промышленной политики государства в сфере электроэнергетики.

Ключевые слова: оптовый рынок электроэнергии и мощности, задолженность, устойчивое развитие электроэнергетической отрасли, промышленная политика, государственно-частное партнёрство, блокчейн, биржа токенизированной задолженности, токенизация, управление отраслевыми рисками.

Введение

Последовательное развитие исследовательской проблемы отражено в ряде взаимосвязанных работ, посвящённых анализу платёжного клиринга и институциональных предпосылок формирования задолженности на оптовом рынке электроэнергии и мощности (ОРЭМ), рассмотрению перспектив токенизации долговых обязательств на основе блокчейн-технологии, оценке эффективности применения цифровых инструментов в части оптимизации работы с задолженностью, а также сравнительному анализу традиционной, токенизированной и комбинированной моделей управления задолженностью в контексте устойчивости функционирования электроэнергетической отрасли. В совокупности данные исследования позволяют трактовать задолженность как системную проблему, создающую значимые риски для устойчивого развития электроэнергетической отрасли и воспроизводственного цикла электроэнергетики. [1], [2], [3], [4]

В этой связи авторами была выдвинута идея создания блокчейн-инфраструктуры администрирования задолженности, ключевым элементом которой является биржа токенизированной задолженности. Данная инфраструктура ориентирована на предотвращение выбытия системообразующих участников рынка из финансового контура оптового рынка электроэнергии и мощности за счёт формирования дополнительного, институционально встроенного механизма управления долговыми обязательствами. Реализация такого подхода потенциально позволяет снизить вероятность каскадных неплатежей, повысить устойчивость расчётного контура и, как следствие, укрепить надёжность электроснабжения на всех стадиях — от генерации до конечного потребления, а также повысить вероятность непрерывности воспроизводственного цикла электроэнергетической отрасли. [4]

Примечательно, что создание блокчейн-инфраструктуры администрирования задолженности, реализуемой в форме биржи токенизированной задолженности, соответствует целям и задачам промышленной политики государства, поскольку ориентировано на долгосрочное развитие институциональной среды электроэнергетической отрасли, повышение устойчивости её функционирования и более эффективное использование финансовых ресурсов как участников оптового рынка электроэнергии и мощности, так и конечных потребителей электрической энергии. [5]

Поскольку проблема задолженности носит системный характер и затрагивает функционирование критически важной для экономики отрасли – электроэнергетики ($\approx 2,3\%$ от ВВП России, что является значительным) [6] – участие государства в формировании и реализации механизмов её стабилизации является объективно необходимым. Вовлечение государства в данном контексте обусловлено необходимостью обеспечения устойчивости электроэнергетического комплекса, минимизации системных рисков и поддержания долгосрочных условий социально-экономического развития.

При этом принципиальное значение приобретает выбор такой формы государственного участия, которая позволила бы достичь указанных целей промышленной политики без подмены рыночных механизмов прямым администрированием и без избыточной нагрузки на бюджет.

В данном контексте, по мнению авторов, целесообразно рассматривать государственно-частное партнёрство (ГЧП) как один из инструментов промышленной политики [7], позволяю-

щий распределить риски между государством и частным сектором, обеспечить реализацию стратегической задачи по снижению задолженности на ОРЭМ и одновременно минимизировать бюджетные и операционные издержки проекта по созданию биржи токенизированной задолженности. Применение формата государственно-частного партнёрства создаёт условия для внедрения инновационного инфраструктурного решения без прямого государственного администрирования, что особенно важно с учётом отсутствия аналогичных инновационных механизмов управления задолженностью на зарубежных энергетических рынках. Одновременно реализация такого инфраструктурного блокчейн-проекта способствует формированию конкурентных условий осуществления деятельности в сфере промышленности по сравнению с условиями ведения аналогичной деятельности на территориях иностранных государств, повышая институциональную и инвестиционную привлекательность российской электроэнергетической отрасли. [5]

В этой с связи целью настоящего исследования является обоснование государственно-частного партнёрства в промышленной политике как оптимального формата создания блокчейн-инфраструктуры администрирования задолженности на оптовом рынке электроэнергии и мощности. При этом разрабатываемая инновационная инфраструктура реализуется на базе биржи токенизированной задолженности и рассматривается в контексте достижения целей и решения задач промышленной политики в сфере электроэнергетики. В рамках настоящего исследования данный механизм анализируется с точки зрения его способности сочетать институциональную устойчивость электроэнергетической отрасли с гибкостью рыночных и цифровых решений, снижать системные риски и формировать условия устойчивого развития электроэнергетического комплекса в долгосрочной перспективе. При этом технологические аспекты создания и функционирования блокчейн-платформы находятся за пределами предмета настоящего исследования.

Литературный обзор

В научной литературе функционирование оптового рынка электроэнергии и мощности рассматривается через призму его институциональной архитектуры, механизмов платёжного клиринга и обеспечения устойчивости расчётного контура. Отмечается, что централизованные модели организации расчётов исторически обеспечивали надёжность и управляемость электроэнергетических рынков, однако по мере их развития стали проявлять ограничения, связанные с инерционностью и накоплением задолженности [1].

Институциональные предпосылки формирования задолженности и трансформация платёжного клиринга на ОРЭМ были проанализированы в исследованиях, посвящённых эволюции расчётной инфраструктуры электроэнергетического рынка, где задолженность рассматривается как системное следствие централизованной архитектуры клиринга и регламентов взаиморасчётов [1]. Дальнейшее развитие данной проблематики получило отражение в работах, посвящённых перспективам токенизации долговых обязательств на основе блокчейн-технологии как дополняющего механизма администрирования задолженности на оптовом рынке электроэнергии и мощности [2].

В последующих исследованиях была проведена оценка эффективности применения технологии блокчейн в части оптимизации работы с задолженностью, сокращения временных лагов возврата средств и повышения прозрачности расчётных процессов [3]. Сравнительный анализ традиционной, токенизированной и комбинированной моделей управления задолженностью позволил рассмотреть задолженность как структурный фактор, влияющий на устойчивость функционирования и воспроизводственного цикла электроэнергетической отрасли, а комбинированную модель — как инструмент снижения системных рисков [4].

Параллельно в отечественной и зарубежной литературе развивается направление исследований, посвящённое применению

блокчейн-технологий и токенизации активов в энергетике, а также роли государства в формировании условий для внедрения инновационных инфраструктурных решений [8], [9]. В рамках промышленной политики особое внимание уделяется государственно-частному партнёрству как механизму реализации сложных инфраструктурных проектов в системообразующих отраслях с распределением рисков между государством и бизнесом [10], [11].

Несмотря на наличие данных исследований, вопрос интеграции механизмов управления задолженностью на основе блокчейн-технологии в систему промышленной политики электроэнергетической отрасли, а также роль ГЧП в создании биржи токенизированной задолженности как элемента отраслевой блокчейн-инфраструктуры, остаётся нераскрытым, что и определяет направление настоящего исследования [12].

Предмет исследования

Предметом исследования данной статьи является роль блокчейн-инфраструктуры, основанной на бирже токенизированной задолженности, в реализации промышленной политики государства, а также степень её соответствия целям и задачам промышленной политики в сфере электроэнергетики. Особое внимание уделяется тому, какая модель взаимодействия государства и бизнеса при создании и внедрении такой инфраструктуры является экономически наиболее эффективной. В рамках работы также уточняются границы ответственности и полномочий сторон в формате государственно-частного партнёрства и предлагаются практические рекомендации по интеграции блокчейн-механизмов в ГЧП для администрирования задолженности на ОРЭМ.

Методы исследования

В рамках настоящего исследования использован комплекс взаимодополняющих методов научного анализа, направленных на изучение задолженности на оптовом рынке электроэнергии и мощности как структурного фактора устойчивости электроэнергетической отрасли и объекта промышленной политики.

В качестве базового метода исследования используется институционально-экономический анализ. Он применяется для выявления взаимосвязи между биржевой архитектурой рынка и механизмами платёжного клиринга, формированием задолженности, ролью государства в обеспечении устойчивого функционирования электроэнергетической отрасли, блокчейн-инфраструктурой на базе биржи токенизированной задолженности, а также инструментами промышленной политики и механизмами государственно-частного партнёрства в электроэнергетике.

С целью обоснования целесообразности внедрения цифровой инфраструктуры применён качественный анализ международной и отечественной практики, включая исследования в области токенизации активов, применения блокчейн-технологий и реализации инфраструктурных проектов в формате государственно-частного партнёрства в системообразующих отраслях экономики.

Для разработки модели блокчейн-инфраструктуры использован системный подход: электроэнергетика рассматривается как сложная система, а управление задолженностью — как инструмент поддержания её устойчивости и адаптации к внешним и внутренним изменениям.

Обсуждение

Оптовый рынок электроэнергии и мощности в России был сформирован в 2003–2006 гг. [13]. На тот момент для мировых рынков была характерна централизованная модель взаиморасчётов между участниками торгов. Поскольку первые практические децентрализованные механизмы на основе технологии блокчейн начали формироваться лишь с 2009 года и получили развитие существенно позднее [14], действующее устройство ОРЭМ можно считать исторически оправданным.

Вместе с тем централизованный характер расчётов объективно способствует накоплению задолженности [1], [2], и в текущих условиях рынок не способен эффективно решать эту проблему исключительно за счёт механизмов саморегулирования. Сочетание централизованной системы клиринга и высокой роли системообразующих участников приводит к тому, что рынок не всегда может «самоочищаться» через стандартные инструменты конкуренции, банкротства или замены контрагентов. А значит, выбытие значимого участника на ОРЭМ способно трансформироваться в угрозу устойчивости электроэнергетической системы, являющейся инфраструктурной основой функционирования экономики [4]. В результате рассмотрение феномена задолженности на ОРЭМ выходит за рамки индивидуального риска и приобретает инфраструктурный характер, что обуславливает необходимость участия государства как институционального гаранта устойчивости.

В рамках этой логики предложим подход, согласно которому государство рассматривается как институциональный архитектор и гарант устойчивости, но не как прямой участник хозяйственных процессов. Ключевые положения предлагаемого подхода для наглядности представим в Таблице 1.

Таблица 1
Роль государства в системе управления задолженностью в электроэнергетике в рамках промышленной политики

Функции, не относящиеся к роли государства	Ключевые функции государства в рамках промышленной политики
Государство не является инвестором, стремящимся к финансовой доходности	Государство – архитектор правил, устанавливающих рамки допустимых механизмов управления задолженностью
Государство не выступает оператором блокчейн-биржи или технологической платформы	Государство – гарант устойчивости, ориентированный на непрерывность расчётного процесса и снижение системных рисков
Государство не является участником обращения токенизированных долговых активов	Государство – дизайнер инфраструктуры, обеспечивающий институциональные условия для внедрения инновационных инструментов без подрыва базовой архитектуры электроэнергетического рынка

*Источник: Составлено авторами Source: compiled by the authors

В таком понимании промышленная политика проявляется не через прямое управление операционной деятельностью, а через формирование правил, стандартов и инфраструктурных условий, обеспечивающих устойчивость электроэнергетической отрасли.

Определение роли государства логично приводит к необходимости выбора организационного формата, обеспечивающего баланс между контролем системных рисков и рыночной гибкостью, что обуславливает обращение к государственно-частному партнёрству, в рамках которого может быть создана блокчейн-биржа токенизированной задолженности.

Возможны два противоположных по сути варианта создания блокчейн-инфраструктуры по управлению задолженностью на ОРЭМ:

- в первом случае прямое государственное управление технологической платформой сопровождается повышенными рисками операционной неэффективности, снижением инновационной динамики и формированием избыточной регуляторной инерции;
- во втором случае полностью частная реализация инфраструктуры управления задолженностью в системообразующей отрасли может приводить к недостаточному учёту задач отраслевой устойчивости, доминированию коммерческих стимулов и возникновению конфликтов интересов.

Государственно-частное партнёрство позволяет избежать крайностей и сформировать баланс: государство обеспечивает устойчивость и правила, частный сектор – технологическую реализацию и операционную эффективность. Таким образом, ГЧП выступает организационно-институциональной формой, адекватной задачам промышленной политики в системообразующей отрасли — электроэнергетике.

Выбор государственно-частного партнёрства в качестве организационного формата позволяет перейти к рассмотрению сущности блокчейн-биржи токенизированной задолженности и определить её место в системе отраслевой инфраструктуры управления рисками.

Отметим, что блокчейн-платформу по токенизации задолженности в рамках промышленной политики следует трактовать как элемент отраслевой инфраструктуры управления рисками. Её смысл – обеспечить устойчивость расчётного контура через дополнительный канал администрирования задолженности.

Как уже отмечалось в статье [4], в этом качестве биржа токенизированной задолженности выполняет несколько функций:

- формирует альтернативный канал управления задолженностью, дополняющий традиционные процедуры;
- снижает вероятность каскадных неплатежей за счёт перераспределения части рисков и ускорения возврата ликвидности в расчётный контур ОРЭМ;
- поддерживает воспроизводственный цикл отрасли, снижая давление временных лагов расчётов на инвестиционные и операционные возможности участников.

Рассмотрение блокчейн-биржи токенизированной задолженности как элемента отраслевой инфраструктуры управления рисками неизбежно поднимает вопрос о форме её институциональной реализации. Поскольку данный механизм влияет на устойчивость расчётного контура системообразующей отрасли, его внедрение требует модели, сочетающей государственный контроль над системными рисками с рыночной гибкостью, что обуславливает обращение к формату государственно-частного партнёрства.

Таблица 2
Институциональная архитектура ГЧП при создании блокчейн-инфраструктуры на базе биржи токенизированной задолженности

Компонент	Роль государства (промышленная политика)	Роль частного партнёра (оператор/технологический провайдер)	Механизм минимизации рисков
Нормативная рамка	Определяет правовой статус токенизированных требований и рамки допустимой токенизации	Соблюдает требования, адаптирует процессы под регуляторные рамки	Регуляторные стандарты и соблюдение нормативных требований
Цели устойчивости	Задаёт критерии отраслевой устойчивости (непрерывность расчётов, снижение системных рисков)	Встраивает критерии в бизнес-логику платформы	Индикаторы устойчивости и инструменты надзорного контроля
Проектирование блокчейн-инфраструктуры	Устанавливает требования к интеграции с расчётным контуром и киберустойчивости	Проектирует и реализует архитектуру (смарт-контракты, реестр, интерфейсы)	Технические стандарты + аудит
Операционное управление	Не осуществляет операционную деятельность	Эксплуатирует платформу, обеспечивает доступ и сервис	Показатели уровня сервиса и мониторинг доступности
Отбор долгов для токенизации	Устанавливает критерии (системообразующая значимость, риск, влияние на расчёты)	Проводит классификацию в рамках критериев	Прозрачные правила отбора + контроль
Риски инвесторов/участников	Определяет требования раскрытия информации и защиты участников	Реализует процедуры раскрытия, отчётности и мониторинга	Стандарты раскрытия информации + мониторинг
Инвестиции и развитие	Обеспечивает предсказуемость правил и институциональную поддержку	Инвестирует в разработку/масштабирование, отвечает за инновации	Разделение рисков + этапность проекта

*Источник: Составлено авторами Source: compiled by the authors

Для жизнеспособности модели необходимо заранее определить границы ответственности государства и частного партнёра, а также механизмы снижения рисков, что обеспечивает предсказуемость, доверие участников рынка и согласованность целей устойчивости отрасли с операционными целями платформы. В этой связи целесообразно определить распределение

ролей и ответственности в виде институциональной архитектуры государственно-частного партнёрства, представленной в Таблице 2.

Представленная институциональная архитектура государственно-частного партнёрства задаёт рамочную модель распределения ролей и ответственности между государством и частным сектором при создании блокчейн-инфраструктуры по администрированию задолженности на ОРЭМ. Вместе с тем её практическая реализация требует конкретизации инструментов промышленной политики, нормативных мер и организационных решений, направленных на внедрение данной модели в действующую систему функционирования ОРЭМ. В этой связи в Таблице 3 представлены практические рекомендации, отражающие возможные направления реализации государственно-частного партнёрства и интеграции блокчейн-инфраструктуры в механизмы управления задолженностью в электроэнергетике.

Таблица 3
Практические рекомендации в рамках промышленной политики и государственно-частного партнёрства по управлению задолженностью в электроэнергетике

Направление промышленной политики	Рекомендуемые меры	Роль государства	Роль частного сектора	Ожидаемый эффект для отрасли
Нормативно-правовое регулирование	Закрепить правовой статус токенизированных требований и определить рамки их обращения	Формирует правовые и регуляторные условия	Адаптирует операционные и технологические процессы	Повышение правовой определённости и доверия участников рынка
Дифференциация задолженности	Установить критерии отбора задолженности, допустимой к токенизации	Определяет критерии с учётом отраслевых рисков	Реализует процедуры скоринга и классификации	Снижение системных рисков и предотвращение токенизации критически значимых долгов
Инфраструктурное развитие	Создать условия для запуска блокчейн-биржи токенизированной задолженности в формате ГЧП	Выступает институциональным архитектором	Проектирует, внедряет и эксплуатирует платформу	Формирование дополнительного канала управления задолженностью
Управление отраслевыми рисками	Интегрировать цифровые механизмы в систему мониторинга расчётного контура	Обеспечивает надзор и контроль устойчивости	Обеспечивает прозрачность операций и отчётность	Снижение вероятности каскадных неплатежей
Поддержка устойчивого развития	Использовать комбинированную модель администрирования задолженности	Определяет стратегические ориентиры	Реализует гибкие рыночные решения	Повышение устойчивости воспроизводственного цикла отрасли
Инвестиционная политика	Расширить круг источников ликвидности за счёт вторичных рынков требований	Формирует институциональные условия	Привлекает инвесторов и управляет рисками	Рост инвестиционной привлекательности электроэнергетики
Адаптация к внешним ограничениям	Разработать регуляторные сценарии работы цифровой инфраструктуры в условиях санкций	Определяет допустимые режимы функционирования	Обеспечивает технологическую адаптацию	Повышение устойчивости отрасли к внешним шокам

Таблица 3 фиксирует практические рекомендации промышленной политики и ГЧП по управлению задолженностью в электроэнергетике.

Для завершения анализа покажем в Таблице 4, как рассматриваемый инфраструктурный механизм – блокчейн-инфраструктура на базе биржи токенизированной задолженности – соотносится с нормативно закреплёнными целями и задачами промышленной политики.

Таблица 4
Вклад создаваемой блокчейн-инфраструктуры по администрированию задолженности на ОРЭМ в достижение целей и решение ряда задач промышленной политики государства в сфере электроэнергетики

Цель/задача промышленной политики	Механизм соответствия
Цель 1. Формирование высокотехнологичной, конкурентоспособной промышленности и переход к инновационному типу развития	Создаваемая блокчейн-инфраструктура по управлению задолженности на ОРЭМ является инновационной в связи с тем, что аналогичных решений на отечественном и зарубежных энергетических рынках не представлено
Цель 2. Обеспечение обороны и безопасности государства	Повышает устойчивость критической инфраструктуры (электроэнергетики) через управляемость рисков задолженности и снижение вероятности каскадных неплатежей, что важно для устойчивости и безопасности функционирования всего государства
Цель 3. Обеспечение занятости и повышение уровня жизни	Снижает вероятность каскадных неплатежей, повышает устойчивость расчётного контура и, как следствие, укрепляет надёжность электроснабжения на всех стадиях — от генерации до конечного потребления. Это поддерживает непрерывность работы предприятий и занятость в связанных секторах.
Задача 1. Создание и развитие современной промышленной инфраструктуры и инфраструктуры поддержки	Биржа токенизированной задолженности выступает как новая инфраструктура по управлению задолженностью, что ускоряет оборот капитала и повышает устойчивость развития электроэнергетической отрасли
Задача 2. Создание конкурентных условий по сравнению с иностранными юрисдикциями	Решение носит характер ноу-хау: разработанная модель блокчейн-инфраструктуры по управлению задолженностью на оптовом энергорынке не описана ни в отечественной, ни в зарубежной научной и прикладной литературе, что формирует потенциальное конкурентное преимущество для российской юрисдикции.
Задача 3. Стимулирование субъектов деятельности в сфере промышленности осуществлять внедрение результатов интеллектуальной деятельности и освоение производства инновационной промышленной продукции	Создаёт спрос на отечественные решения в сфере финтех и ИТ
Задача 4. Рациональное использование ресурсов, рост производительности, ресурсосбережение, экобезопасные технологии	Дополнительный механизм администрирования задолженности на ОРЭМ через биржу токенизированной задолженности высвобождает финансовые ресурсы для инвестиций в модернизацию электроэнергетической отрасли
Задача 5. Обеспечение технологической независимости экономики	При реализации на отечественном ПО укрепляет уверенность критической финансово-энергетической инфраструктуры
Задача 6. Стимулирование локализации производства, рост числа операций в РФ, кооперация и доля российских компонентов	Проект ГЧП можно включить в требования по локализации, развивая органичную кооперацию между энергетикой, финсектором и отечественными разработчиками.

Таким образом, внедрение рассматриваемой блокчейн-инфраструктуры в целом соответствует заявленным целям и задачам промышленной политики и может рассматриваться как инструмент их практической реализации.

Результаты

Проведённое исследование позволяет сформулировать ряд ключевых результатов, имеющих значение для понимания роли управления задолженностью в обеспечении устойчивого развития электроэнергетической отрасли и формирования инструментов промышленной политики. Подытожим.

Во-первых, установлено, что задолженность на оптовом рынке электроэнергии и мощности носит системный характер и выступает структурным фактором, влияющим на устойчивость функционирования отрасли и воспроизводственного цикла электроэнергетики. В условиях централизованной архитектуры ОРЭМ и участия системообразующих компаний проблема задолженности не может быть эффективно решена исключительно за счёт рыночного саморегулирования, что объективно обосновывает необходимость её включения в сферу промышленной политики государства.

Во-вторых, показано, что роль государства в управлении задолженностью должна трактоваться не как прямое участие в операционной или инвестиционной деятельности, а как институциональная функция. Государство выступает архитектором правил, гарантом устойчивости расчётного контура и дизайнером инфраструктурных решений, формирующих условия для интеграции инновационных механизмов администрирования задолженности без подрыва базовых институтов отрасли.

В-третьих, обосновано, что государственно-частное партнёрство является оптимальным форматом реализации инфраструктурных решений в сфере управления задолженностью в электроэнергетике. ГЧП позволяет сбалансировать требования отраслевой устойчивости и необходимость технологической гибкости, минимизируя риски, присущие как прямому государственному управлению, так и полностью частным моделям.

В-четвёртых, установлено, что блокчейн-биржа токенизированной задолженности в рамках промышленной политики должна рассматриваться не как финансовая торговая площадка, а как элемент отраслевой инфраструктуры управления рисками. Такой механизм формирует дополнительный канал администрирования задолженности, способствует снижению вероятности каскадных неплатежей и поддерживает устойчивость воспроизводственного цикла электроэнергетической отрасли за счёт сокращения временных лагов возврата ликвидности.

В-пятых, показано, что эффективность рассматриваемой модели напрямую зависит от чёткого институционального разграничения ответственности между государством и частным партнёром. Формирование нормативных рамок, критериев допустимости токенизации задолженности и требований к устойчивости остаётся в зоне ответственности государства, тогда как технологическая реализация, операционное управление и развитие цифровой инфраструктуры целесообразны для передачи частному сектору.

В совокупности полученные результаты подтверждают, что реализация блокчейн-биржи токенизированной задолженности в формате государственно-частного партнёрства может рассматриваться как эффективный инструмент промышленной политики, направленный на снижение системных отраслевых рисков, повышение устойчивости функционирования оптового рынка электроэнергии и мощности и формирование условий долгосрочного устойчивого развития электроэнергетической отрасли.

Отдельной строкой отметим, что статьи авторов по исследуемой тематике [1], [2], [3], [4] в целом идут в русле современных технологических трендов — цифровизации и внедрения инновационных решений в финансово-расчётные процессы на энергорынках.

Подчёркнём, что предлагаемая «биржа токенизированной задолженности» не должна рассматриваться как самостоятельный новый инфраструктурный субъект ОРЭМ, конкурирующий с действующим расчётным и торговым контуром. Напротив, её целесообразно проектировать как функциональное расширение центра финансовых расчётов (ЦФР) в форме специализированного модуля токенизации и обращения требований, интегрированное с действующими процедурами администратора торговой системы (АТС) и клиринга. Тогда АТС сохраняет неизменными функции организации торговли и расчётных регламентов, а ЦФР получает дополнительный инструмент управления задолженностью — выпуск, учёт и обращение токенизированных требований по заранее установленным критериям допустимости. В такой модели блокчейн-компонент выступает функциональной надстройкой, обеспечивающей прозрачный реестр прав требований и ускорение оборота ликвидности, не подменяя существующую архитектуру рынка и не создавая параллельного расчётного контура. Тем самым повышается реализуемость предлагаемого механизма и снижаются институциональные барьеры внедрения за счёт встраивания решения в уже легитимированную инфраструктуру ОРЭМ.

При этом предлагаемое решение носит прикладной характер и ориентировано на практическое внедрение, а не на существование лишь в виде теоретической концепции, что, по мнению авторов, служит весомым аргументом в пользу практической значимости исследования для экономики, электроэнергетики, общества и государства.

Литература

1. Святлов А.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. Святлов, А. А. Перспективы токенизации долговых обязательств на блокчейне для управления задолженностью на оптовом рынке электроэнергии и мощности / А. А. Святлов, В. И. Колибаба // Финансовые рынки и банки. – 2025 – № 10 – С. 186-191. – EDN ZRYBUC.
3. Святлов, А.А. Оценка эффективности применения технологии блокчейн в части оптимизации работы с задолженностью на оптовом рынке электроэнергии и мощности / А.А. Святлов, В.И. Колибаба // Экономическое развитие России. – 2025. – №11 (32). – С. 350-356.
4. Святлов, А. А. Сравнительный анализ традиционной, токенизированной и комбинированной моделей управления задолженностью на оптовом рынке электроэнергии и мощности: механизмы, ограничения и вклад в устойчивое развитие отрасли / А. А. Святлов, В. И. Колибаба // Финансовые рынки и банки. – 2026. – № 1. – С. 235-240. – EDN JFKSKQ.
5. Консультант, URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/54091f8574f09caf75f381de7158e8b1bc5770bd/, дата обращения: 15.01.2026.
6. Энергетика и промышленность России, URL: <https://www.eprussia.ru/news/base/2023/7015118.htm>, дата обращения: 15.01.2026.
7. Горчакова Е. В., Светловская Л. В. Государственно-частное партнёрство в промышленной политике России // Вестник СамГУ. 2013. №10 (111). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-v-promyshlennoy-politike-rossii> (дата обращения: 15.01.2026).
8. Frontiers, URL: <https://www.frontiersin.org/journals/blockchain/articles/10.3389/fbloc.2025.1544770/full>, дата обращения: 15.01.2026.
9. California Management Review, URL: <https://cmr.berkeley.edu/assets/documents/pdf/2024-12-powering-the-energy-sector-through-blockchain.pdf>, дата обращения: 15.01.2026.
10. World Bank. Public-Private Partnerships Reference Guide, URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/public-private-partnerships-reference-guide-version-30>, дата обращения: 15.01.2026.
11. OECD, URL: <https://www.oecd.org/governance/public-governance-of-infrastructure-investment-9789264307990-en.htm>, дата обращения: 15.01.2026.
12. ScienceDirect, URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188825000474>, дата обращения: 15.01.2026.
13. Интернет-портал сообщества ТЭК, URL: <https://energyland.info/news-show-tek-pozdravlyаем-249711>, дата обращения: 15.01.2026.
14. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System, URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>, дата обращения: 15.01.2026.

Blockchain and Public-Private Partnerships as Promising Industrial Policy Direction in the Electric Power Industry for Debt Management in the Wholesale Electricity and Capacity Market

Svyatov A.A., Kolibaba V.I.

Ivanovo State Power Engineering University named after V.I. Lenin

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

In this study, debt in the wholesale electricity and capacity market is examined as a systemic problem that affects the sustainability of the electric power industry—a sector that is critical to the economy—which necessitates government intervention to introduce stabilization mechanisms. This thesis is further supported by the fact that, under the centralized architecture of the wholesale electricity and capacity market, market mechanisms are not able to resolve the accumulation of debt on their own, shifting the issue into the domain of the state's industrial policy. The study proposes public-private partnership as an optimal framework for developing a blockchain infrastructure based on a tokenized-debt exchange, enabling a combination of state control over systemic risks with market and technological flexibility. The blockchain-based tokenized-debt exchange is interpreted as an element of industry-wide risk-management infrastructure aimed at reducing the likelihood of cascading non-payments, maintaining the stability of the settlement system, and ensuring continuity of the reproduction cycle in the electric power sector. An institutional architecture for such a public-private partnership is proposed, along with practical recommendations for integrating the blockchain-based mechanism into the industrial policy system in the field of electric power. In addition, the paper describes how the blockchain infrastructure for administering debt in the wholesale electricity and capacity market contributes to achieving the goals and addressing a number of the state's industrial policy objectives in the electric power sector.

Keywords: Wholesale electricity and capacity market; debt; sustainable development of the electric power sector; industrial policy; public-private partnership; blockchain; tokenized-debt exchange; tokenization; industry risk management.

References

1. Sviatov A.A., Filatov A.A., Kolibaba V.I. Transformation of payment clearing in the wholesale electricity and capacity market: a blockchain-based solution. KAZAN STATE POWER ENGINEERING UNIVERSITY BULLETIN. 2025 Vol. 17 No. 2 (66). P. 88-95.
2. Sviatov A. A., Kolibaba V. I. Prospects of Debt Tokenization on Blockchain for Debt Management in Wholesale Electricity and Capacity Market. Financial Markets and Banks, № 10 (2025), 186–191. – EDN ZRYBUC.
3. Svyatov A.A. Effectiveness evaluation of blockchain technology application in terms of debt management optimization on the wholesale electricity and capacity market / Svyatov A.A., Kolibaba V. I. // Economic Development of Russia. – 2025 – № 11 – P. 343-348.
4. Svyatov, A. A. Comparative analysis of traditional, tokenized and combined models of debt management in the wholesale electricity and capacity market: mechanisms, limitations and contribution to the sustainable development of the industry / A. A. Svyatov, V. I. Kolibaba // Financial markets and banks. - 2026. - No. 1. - P. 235-240. - EDN JFKSKQ
5. Consultant, URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/54091f8574f09caf75f381de7158e8b1bc5770bd/, accessed: 01/15/2026.
6. Energy and industry of Russia, URL: <https://www.eprussia.ru/news/base/2023/7015118.htm>, accessed: 01/15/2026.
7. Gorchakova E. V., Svetlovskaya L. V. Public-private partnership in industrial policy of Russia // Bulletin of SSU. 2013. No. 10 (111). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-v-promyshlennoy-politike-rossii> (accessed: 01/15/2026).
8. Frontiers, URL: <https://www.frontiersin.org/journals/blockchain/articles/10.3389/fbloc.2025.1544770/full>, accessed: 01/15/2026.
9. California Management Review, URL: <https://cmr.berkeley.edu/assets/documents/pdf/2024-12-powering-the-energy-sector-through-blockchain.pdf>, accessed: 01/15/2026.
10. World Bank. Public-Private Partnerships Reference Guide, URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/public-private-partnerships-reference-guide-version-30>, accessed: 01/15/2026.
11. OECD, URL: <https://www.oecd.org/governance/public-governance-of-infrastructure-investment-9789264307990-en.htm>, accessed: 01/15/2026.
12. ScienceDirect, URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666188825000474>, accessed: 01/15/2026
13. Internet portal of the fuel and energy complex community, URL: <https://energyland.info/news-show-tek-pozdravlyaem-249711>, accessed: 01/15/2026.
14. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System, URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>, accessed: 01/15/2026.

Особенности экономического развития металлургических компаний России

Юдин Владислав Валерьевич

аспирант, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, vlad.yudin1@yandex.ru

Сидорова Елена Юрьевна

д-р эконом. наук, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, ejsidorova@yandex.ru

Статья посвящена исследованию особенностей экономического развития металлургических компаний России в условиях усиления внешних ограничений, структурных изменений мировых рынков и высокой капиталоемкости производственных процессов. На основе анализа динамики производства стали и алюминия, технологических цепочек, отраслевых рисков и финансовых показателей предприятий выявлены ключевые факторы, определяющие финансовую устойчивость и стратегическое поведение компаний. Особое внимание уделено влиянию ценовой политики на первичный алюминий, волатильности сырьевых рынков, а также специфическим производственным и финансовым угрозам, характерным для экструзионного сегмента цветной металлургии. Показано, что адаптация металлургических компаний к новым экономическим условиям требует развития риск-ориентированных систем финансового управления, диверсификации рынков и источников финансирования, цифровизации процессов и совершенствования учетно-аналитического обеспечения.

Ключевые слова: металлургическая промышленность; финансовая устойчивость; финансовая стратегия; алюминиевая отрасль; производственные риски; санкционное воздействие; управление оборотным капиталом; волатильность рынка металлов; учетно-аналитическое обеспечение; инвестиционное планирование.

В условиях углубляющейся трансформации мировой экономики, сопровождаемой ростом геополитической напряженности, изменением логистических маршрутов и структурными сдвигами в глобальном спросе на металлопродукцию, экономическое развитие российских металлургических компаний приобретает особую значимость и требует комплексного анализа. Металлургическая промышленность традиционно занимает ключевое место в отечественном промышленном комплексе, обеспечивая формирование стратегически важной продукции. Современные вызовы, включая санкционные ограничения, волатильность сырьевых рынков, рост стоимости энергоресурсов и необходимость глубокой модернизации производственных мощностей, приводят к существенному изменению условий функционирования отрасли и формируют новые требования к её экономической модели.

Экономическое развитие металлургических компаний России в последние годы демонстрирует неоднородную динамику, что обусловлено различием в технологической структуре сегментов (черная и цветная металлургия), экспортной ориентированностью, уровнем капиталоемкости и особенностями производственных циклов. Анализ статистики производства сырой стали и первичного алюминия за период 2015–2023 гг. позволяет выявить важные тенденции. Выпуск стали характеризуется выраженной цикличностью: стабильный диапазон 70–72 млн тонн в докризисный период был прерван скачком до 77 млн тонн в 2021 году, обусловленным постпандемическим восстановлением мирового спроса, и последующим спадом в 2022 году вследствие санкций, частичной потери экспортных рынков и разрыва логистических цепочек. Вместе с тем уже в 2023 году отрасль продемонстрировала способность к адаптации, восстановив объёмы производства до 76 млн тонн, что свидетельствует о высокой гибкости черной металлургии и её способности к переориентации на альтернативные рынки.

В противоположность этому, производство первичного алюминия, сосредоточенное преимущественно в группе «РУСАЛ», демонстрирует устойчивую положительную динамику на протяжении всего анализируемого периода. Рост объёмов с 3,645 млн тонн в 2015 году до 3,848 млн тонн в 2023 году свидетельствует о стабильности экспортного спроса и эффективности реализуемых инвестиционных программ.

Несмотря на высокие внешние и внутренние риски, российская металлургическая промышленность обладает значительным потенциалом адаптации и развития. Эффективное взаимодействие стратегических, операционных, казначейских и контрольных инструментов позволяет предприятиям формировать устойчивую финансовую модель, обеспечивать модернизацию производственных процессов и сохранять конкурентоспособность в условиях внешнеэкономической турбулентности.

Экономическое развитие металлургических компаний России формируется под воздействием комплекса факторов, включающих цикличность мировых товарных рынков, высокую технологическую капиталоемкость отрасли и зависимость от внешнеторговых условий.

Производственные показатели металлургической отрасли являются одним из ключевых индикаторов её устойчивости и способности адаптироваться к изменяющимся внешним условиям. Рассмотрение динамики выпуска сырой стали и первичного алюминия за период 2015–2023 гг. позволяет выявить специфические особенности функционирования различных сегментов российской металлургии, а также определить факторы, влияющие на формирование финансовой стратегии предприятий.

Сопоставление двух отраслевых сегментов позволяет выявить принципиальные различия в характере их функциониро-

вания. Производство стали отличается заметной чувствительностью к мировым экономическим циклам, колебаниям цен и изменениям внешнеторговой политики. Выпуск алюминия, напротив, более стабилен и ориентирован на долгосрочные контракты, что обеспечивает меньшую зависимость от краткосрочных колебаний спроса.

Выявленные тенденции имеют прямое значение для формирования финансовой стратегии металлургических предприятий. Для компаний чёрной металлургии ключевыми задачами становятся управление рыночными и валютными рисками, обеспечение достаточного уровня ликвидности и гибкая политика в части капитальных вложений. Высокая волатильность рынка требует активного использования инструментов хеджирования, стресс-тестирования и оперативной корректировки финансовых планов.

Анализ динамики производства стали и алюминия подтверждает, что российская металлургия в целом обладает значительным адаптационным потенциалом и высокой структурной устойчивостью. Однако различия в характере динамики двух сегментов определяют необходимость индивидуализированного подхода к разработке финансовой стратегии: предприятия черной металлургии должны акцентировать внимание на управлении рисками, тогда как компании цветной металлургии - на инвестиционной устойчивости и долгосрочном планировании. Такое разграничение позволяет обеспечить оптимальный уровень финансовой устойчивости и конкурентоспособности каждой отрасли в условиях внешних и внутренних вызовов

Производственно-технологическая цепочка алюминиевой промышленности предполагает прохождение материала через ряд последовательных стадий: выпуск первичного алюминия, его переработку на экструзионных заводах, последующую обработку (резку, сверление, покраску, анодирование) и комплектование готовых изделий. Основной используемый в России сплав - АД31Т1 (ГОСТ 22233-2018), соответствующий европейским маркам 6060 / 6063. Первичные алюминиевые заготовки (слитки-столбы) поставляются крупными производителями, прежде всего АО «РУСАЛ», и далее перерабатываются на специализированных экструзионных предприятиях. В России функционирует около тридцати крупных экструзионных заводов, обеспечивающих выпуск длинномерных алюминиевых профилей для последующей поставки на предприятия вторичной обработки.

1. Особенности отраслевой структуры и распределения функций

Экструзионные предприятия функционируют как производители полуфабрикатов и ориентируются преимущественно на крупные партии (от 500 кг). Длина экструдированных профилей, как правило, варьируется от 15 до 35 метров, что делает их непригодными для непосредственной поставки в розничные сети. Комплектование, резка, покраска и упаковка профильной продукции осуществляются специализированными компаниями - предприятиями вторичной переработки. Создание собственных участков отделки и комплектования для экструзионных заводов экономически нецелесообразно вследствие высокой капиталоемкости и низкой маржинальности операций вторичной переработки.

Такая организационная структура обуславливает строгую специализацию:

1. экструзионные заводы производят длинномерные полуфабрикаты;

2. предприятия вторичной обработки осуществляют окраску, анодирование, резку, фрезерование, комплектование;

Поставка в торговые сети осуществляется исключительно через вторичные предприятия.

2. Технологический процесс производства профиля и ключевые точки риска

Создание алюминиевого профиля представляет собой высокотехнологичный процесс, включающий нагрев алюминиевого слитка до 400–500 °С, резку заготовок, продавливание через

матрицу, вытяжку профиля, резку вылетной пилой, термическое старение и последующий контроль качества. На каждом из этапов возникают существенные технологические и финансовые риски, прямо влияющие на себестоимость продукции и финансовую устойчивость предприятия.

2.1 Проблемы качества исходного сырья: качество химического состава алюминиевого слитка является критически важным параметром. Слитки, приобретённые у переработчиков лома, характеризуются высокой вероятностью отклонения от нормативного состава (до 30 легирующих компонентов). Несоблюдение требований ГОСТ приводит к браку всего объёма полуфабрикатов и необходимости его переплавки. Это обуславливает прямые финансовые потери, холостой износ оборудования и негативное влияние на рентабельность

2.2. Отказы матриц и геометрические отклонения профиля: Матрицы изготавливаются из инструментальной стали и подвержены как естественному износу, так и ошибкам изготовления. Непрохождение горячего алюминия через матрицу или нарушение геометрии профиля приводит к полному браку партии и вынужденной доработке инструмента. Себестоимость продукции возрастает, поскольку значительная часть производственного цикла отбраковывается вхолостую.

2.3. Проблема износа матриц и допусков профиля Матрица имеет ресурс, в рамках которого её размеры последовательно меняются:

- минусовой допуск (новая матрица: профиль тоньше, вес меньше),

- номинал (полное соответствие чертежу),

- плюсовой допуск (профиль толще, вес выше нормы).

Это создаёт финансовые риски для предприятий вторичной обработки: закупка профиля по длине выгоднее при «старой» матрице, а по весу - при новой. Несовпадение между заявленной и фактической массой полуфабриката формирует неопределённость в расчётах себестоимости и может приводить к снижению маржинальности.

3. Финансовые угрозы для экструзионных и вторичных предприятий обусловлены следующими факторами: Высокая волатильность стоимости алюминия - постоянная зависимость от мировых котировок. Ошибки в закупке сырья - неправильный выбор источника слитков ведёт к браку партии и повторным затратам. Ограничения производственной мощности - поломки прессы, дефекты матриц, простои. Рост себестоимости из-за технологических отказов - холостые циклы, переработка брака, списание инструмента. Неопределённость входной стоимости - влияние допусков матриц на массу изделия затрудняет корректный учёт себестоимости и запасов. Высокая стоимость переработки - в среднем около 100 000 руб./т поверх стоимости металла. В результате предприятия вторичной переработки вынуждены вести постоянный мониторинг рыночных цен, рассчитывать оптимальную стратегию закупок и учитывать колебания весовых характеристик профиля при формировании себестоимости продукции.

4. Финансовая модель формирования стоимости профиля

Стоимость алюминиевого полуфабриката на этапе вторичной обработки описывается следующей зависимостью:

Стоимость 1 тонны профиля = (Стоимость слитка × (1 + НДС 20 %)) + Цена переработки экструзионного завода.

При текущем уровне рыночных цен и стоимости экструзии входная стоимость профиля формирует значительную часть себестоимости конечной алюминиевой продукции, что делает её ключевым элементом управленческого учёта.

Таким образом, на фоне волатильности цен на металлы следует вывод о том, что хранить большой объём алюминия лучше всего непосредственно на складе предприятия по покраске и упаковке при тренде повышения индекса LME. Это можно обеспечить договоренностью отсрочки платежа с экструзионным заводом и фиксацией суммы оплаты в договоре. Также хочется подчеркнуть, что финансовый аспект металлургической

отрасли очень связан с производственным циклом готового изделия. Достаточно большое количество проблем возникает в процессе производства, оно влияет на себестоимость товара и создает первые предпосылки для создания учетно – аналитического обеспечения, которое может помочь выявить недостатки и оптимизировать их.

В условиях санкционных реалий против России в 2014 – 2024 годах в цветной металлургии необходимо радикально пересмотреть финансовые стратегии. Проблема в том, что Российские экспортеры лишились 20% экспортной выручки.[8] Дополнительные санкционные риски вторичного применения заставляют металлургов диверсифицировать рынки сбыта и источники финансирования, что без эффективного финансового управления практически невозможно обеспечить.[9]

С середины 2010-х и особенно после 2022 года геополитические санкции, запреты и контрсанкции привели к перераспределению экспортных потоков, усложнили доступ к западному финансированию и рынкам, увеличили транзакционные издержки и заставили искать новые направления сбыта (Азиатско-Тихоокеанский регион и др.). Это создало как краткосрочные шоки (снижение экспортных цен и частичная потеря рынков), так и долгосрочную необходимость диверсификации рынков и финансирования. Сокращение выручки усилило давление на оборотный капитал, что в результате сказалось на финансовой устойчивости компаний. При этом металлургам пришлось искать новые рынки, где они столкнулись с конкуренцией азиатских производителей. Также, ограничения на доступ к международным финансовым рынкам значительно увеличили стоимость займов и сократили возможности рефинансирования. Поэтому организациям необходимо развивать внутренние кредитные инструменты и стремиться укрепить ликвидность с точки зрения жесткого управления дебиторской и кредиторской задолженности.

В металлургической отрасли необходимо уделять внимание контролю над затратами, так как они критически важны для поддержания маржинальности. Согласно данным NYU Stern (модель отраслевых мультипликаторов), сектор Metals & Mining в 2023 г. в среднем инвестировал в капитальные затраты 40,97 % выручки (отношение CapEx/Revenue = 40,97 %).[10] Это усредненный показатель по крупнейшим мировым производителям цветных и черных металлов.

Мировые цены на металлы подвержены сильным циклическим колебаниям: периоды избыточного предложения сменяются «дефицитными» фазами, что напрямую влияет на денежные потоки и ликвидность компаний. Для уменьшения рисков недозагрузки мощностей и кассовых разрывов требуется внедрение сценарного бюджетирования и стресс-тестирования финансовых прогнозов.[11] Высокая концентрация оборотного капитала в дебиторской задолженности и запасах требует постоянной оптимизации: факторинг, отсрочка платежей и автоматизация учёта помогают снизить кассовые разрывы и сократить «депонированные» средства. Эффективный контроль над оборотным капиталом обеспечивает повышение рентабельности активов и снижает потребность во внешнем финансировании.[12]

Повышение ключевой ставки Центробанка и рост кредитных рисков влечёт за собой удорожание заёмных средств; эффективное управление долгом и структуры капитала помогает оптимизировать средневзвешенную стоимость капитала (WACC).[13]

Санкционные ограничения трансформировали структуру рисков. Валютные риски усилились вследствие нестабильного курса рубля, операционные - из-за разрыва логистических цепочек и запрета на ввоз зарубежного оборудования. В свою очередь, рыночные риски обусловлены падением мировых цен на металлы и ростом скидок на российскую продукцию.

Дополнительно сформировался риск вторичных санкций, при котором зарубежные банки и покупатели отказываются от контрактов из-за страха попасть под ограничения. Этот риск

сложно формализуем, но он критически важен для выстраивания международной финансовой архитектуры металлургических компаний.

Таблица 1
Категории рисков

Категория рисков	Пример	Инструменты управления
Валютный риск	Колебания курса USD/RUB	Хеджирование, валютные свопы
Рыночный риск	Падение цен на никель	Срочные контракты, страхование
Операционный риск	Поломка оборудования	Резервные мощности
Регуляторный риск	Изменение экспортных пошлин	Юридический мониторинг, лоббизм
ESG-риск	Экологические штрафы	Инвестиции в устойчивое развитие

Источник: составлено автором

Совершенствование финансового управления в металлургии РФ обусловлено синергией макро и микроэкономических вызовов, санкционных ограничений, технологических изменений и растущих требований со стороны инвесторов и регуляторов. Построение гибких, цифровых и риск-ориентированных систем финансового контроля позволяет компаниям не только снижать затраты и риски, но и укреплять свою конкурентоспособность на глобальном рынке.

Крупные российские металлургические компании, такие как ПАО «Норникель», ПАО «РУСАЛ», ПАО «Северсталь» и др., применяют централизованные казначейские структуры, контролирующие движение денежных средств по всей группе. Это позволяет агрегировать ликвидность, управлять валютными позициями, снижать затраты на внешнее финансирование. Казначейства также адаптированы под многовалютную среду, в том числе к юаню, дирхаму и рупии, что стало особенно актуально после ограничения расчетов в долларах и евро.

В условиях нестабильности компаниям приходится использовать разные методы - сценарное и стресс-бюджетирование. Вместо жёсткого планирования на 12 месяцев применяется методика rolling forecast (скользящего прогноза), с пересмотром каждые 3 месяца в зависимости от цен на металлы, тарифов на электроэнергию и курса валют. В небольших предприятиях используется пересмотр цен еще чаще, а именно раз в месяц. Это происходит так как в последние годы волатильность цен крайне высокая.

Стратегические планы строятся на 3–5 лет с учётом инвестиционных циклов (например, модернизация обогатительных фабрик или запуск новых рудников), а тактические - на 6–12 месяцев и адаптируются к текущей конъюнктуре. Финансовый механизм учитывает высокую капиталоемкость отрасли и связан с необходимостью поддержания позитивного денежного потока. Для этого используются инструменты:

- ROI- и EVA-анализ инвестиционных проектов;
- централизованная закупочная функция для снижения затрат;
- финансовый контроль над дивизиональной структурой;
- системы раннего предупреждения кассовых разрывов (Cash Gap Alerts).

Современные компании внедряют ERP-системы (SAP, Oracle, 1C:ERP), а также BI-инструменты (Power BI, Qlik, Tableau) для оперативного мониторинга финансовых показателей, анализа рентабельности и выявления узких мест. Также в металлургии есть определенные особенности, которые связаны с финансовой устойчивостью в условиях санкций. Предприятия адаптируются к санкционным ограничениям через привлечение рублевого финансирования внутри страны через облигации и субсидированные займы. Используют экспортную выручку в «дружественных» валютах с последующей конверсией на внутреннем рынке. Проводят IPO / SPO на азиатских фондовых рынках. Происходит расширение географии финансовых партнеров, зачастую используют банки Китая, Индии, Турции и Ливана.

Первое, на что опираются и международные, и российские стандарты бухгалтерского учёта - запасы оцениваются по менее благоприятной величине из двух: фактическая себестоимость или чистая стоимость реализации (net realisable value, NRV). То есть при падении рыночных цен запасы понижают до NRV, признавая соответствующие убытки в отчёте о прибылях и убытках. Обратный учёт при росте цен (повышение стоимости ранее обесценённых запасов) международными стандартами запрещён, за исключением случаев IAS 2 в IFRS, где разрешено восстановление NRV, но не выше первоначальной себестоимости.

- IFRS (IAS 2 «Inventories») гласит основное правило, что «inventories shall be measured at the lower of cost and net realisable value» [14]

- Обесценение (write-down) запасов: если $NRV < \text{себестоимости}$, производится внереализационная убыток через P&L[15]

Согласно ПБУ 5/01 «Учет материально-производственных запасов»: запасы оцениваются по себестоимости или цена их продажи за вычетом расходов на их продажу, если она ниже себестоимости.



Схема 1. Уровни управления рисками на предприятиях металлургической отрасли.
Источник: Составлено автором

Если рассматривать разные механизмы финансового управления металлургических предприятий, то для минимизации кассовых разрывов используют еженедельный и ежемесячный

rolling forecast ликвидности на горизонте до 90 дней, а при резких изменениях цен проводят внеплановый стресс-тест «по фактическим котировкам LME»[16]

В современных российских металлургических компаниях финансовый механизм управления представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов и инструментов, каждый из которых последовательно реализуется и адаптируется под специфику предприятия и внешние условия.

Автором были изучены три компании, которые занимаются торговлей в секторе цветной металлургии. Данные взяты бухгалтерской отчетности взяты из открытых источников.

Краткое описание организаций:

ООО «ПилотПро» (ИНН 7714292714) Компания является одним из крупнейших участников рынка переработки алюминиевых профилей, обеспечивая выручку в размере **2,17 млрд рублей по итогам 2022 года**. Предприятие осуществляет комплексные услуги по подготовке алюминиевых полуфабрикатов к реализации, включая механическую обработку, упаковку и логистику. Масштаб финансовых показателей свидетельствует о высокой степени интеграции бизнес-процессов и устойчивом положении компании в отрасли.

ООО «Лука» (ИНН 6311074905) Выручка предприятия в 2022 году составила **1,51 млрд рублей**, что характеризует организацию как крупного регионального оператора. Компания специализируется на доработке алюминиевых профилей и обеспечении поставок продукции в строительный сектор. Финансовые показатели отражают стабильный спрос на услуги компании и наличие сформированной клиентской базы.

ООО «Русский Профиль» (ИНН 2463050147) Организация демонстрирует один из наибольших финансовых результатов среди рассматриваемых компаний, обеспечив выручку в размере **1,78 млрд рублей** за 2022 год. Основная деятельность направлена на обработку и комплектование алюминиевых профилей, а также обеспечение их поставок на внутренний рынок. Масштаб выручки указывает на значительную роль компании в сегменте вторичной переработки алюминия

Финансовые результаты данных компаний были взяты по причине того, что все они являются прямыми конкурентами между собой и занимаются продажей алюминиевых изделий (порогов, профилей, чертежный профилей, алюминиевых листов и плит). В данной работе будет отслеживаться финансовая устойчивость данных компаний. А также будут выявлены финансовые проблемы, которые могут привести к банкротству или финансовой неустойчивости.

Далее для оценки финансовых результатов будут приведены базовые показатели из ОФР за 2017 – 2022 года (табл. 2)

Таблица 2
Базовые показатели бухгалтерской отчетности.

	Базовые показатели (в тыс. руб.)	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Пилот-Про	Выручка	0	1854151	1591387	1519592	2034013	2173250
Пилот-Про	Чистая прибыль	0	4603	52841	72038	146550	184119
Пилот-Про	Дебиторская задолженность торговая	273577	304546	289515	306036	453832	422348
Пилот-Про	Товарно-материальные запасы	302293	326310	284489	199585	311294	330897
Пилот-Про	Денежные средства и их эквиваленты	4206	1660	13906	81084	2130	67077
Пилот-Про	Основные средства	21835	24644	84638	123124	137605	131192

Пилот-Про	Кредиторская задолженность и начисления	81965	135785	99429	60757	146086	127257
Лука	Выручка	0	875733	1004945	1126794	1384498	1505792
Лука	Чистая прибыль	0	37964	64462	108932	95128	145981
Лука	Дебиторская задолженность торговая	199335	192156	240694	275510	303715	305015
Лука	Товарно-материальные запасы	166883	196041	167518	181328	250376	194790
Лука	Денежные средства и их эквиваленты	15321	4167	9411	77	8154	13976
Лука	Основные средства	48882	48829	38400	33138	34222	41205
Лука	Кредиторская задолженность и начисления	253940	228172	241061	169207	134103	117528
РП	Выручка	0	937812	1068996	1252348	1592495	1777449
РП	Чистая прибыль	0	44380	54674	135053	142222	173485
РП	Дебиторская задолженность торговая	145578	191806	267938	316911	412573	426091
РП	Товарно-материальные запасы	132085	117208	63800	61912	207533	171913
РП	Денежные средства и их эквиваленты	9627	23051	53393	7610	5666	21119
РП	Основные средства	86138	118963	107802	158139	160127	249228
РП	Кредиторская задолженность и начисления	43400	62641	44857	49088	78705	95965

Источник: составлено автором.

Необходимо обратить внимание на высокую дебиторскую задолженность и низкую кредиторскую задолженность, а также на большой объем ТМЗ. Из этих фактов следует сделать вывод о том, что компании держат постоянный большой остаток продукции на складе для поддержания запасов, а также для регулярной отправки продукции в торговые сети DIY. Из этого следует вывод, что проблемы с оборотными средствами вполне вероятны.

Стоит заметить, что продолжительность одного оборота совокупных оборотных активов, является показательной характеристикой данной отрасли. Значения продолжительности оборота совокупных оборотных активов растут с 2018 года. Следует предположить, что это связано с ухудшением экономической ситуации в стране. Поставщики алюминиевых столбов требуют предоплату 100% из – за этого растет продолжительность оборота.

На графике 2 можно наблюдать очень сильную разницу продолжительности погашения кредиторской и дебиторской

задолженности. Средняя продолжительность погашения дебиторской задолженности (DDR) с 2018 года стабильно растет по всем предприятиям, это связано с тем, что крупные торговые сети берут всю большую отсрочку платежа из – за падения покупательской способности населения. Тем временем как продолжительность погашения кредиторской задолженности (CDR) крупных игроков «ПилотПро», «Русский профиль», «Донской алюминий» остается на одном и том же уровне, CDR «Информеталла» значительно выше, чем DDR это означает финансовую неустойчивость компании. Также необходимо обратить внимание на резкое падение CDR с 2018 года у компании «Лука» по 2022, данный отрицательный тренд, является положительным фактом для финансового менеджмента компании «Лука».

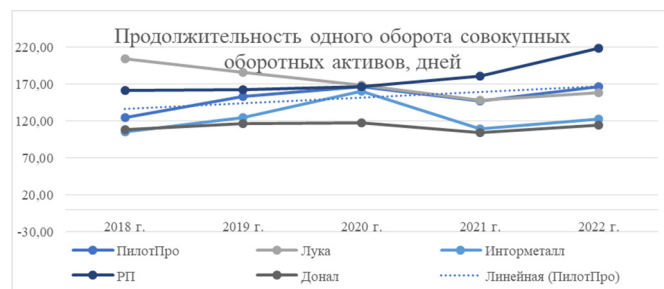


Рис. 1 Продолж. одного оборота совокупных оборотных активов.

Источник: составлено автором.

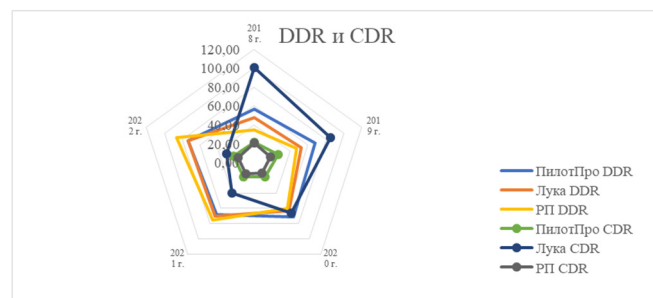


График 2 Кредиторская и дебиторская задолженность

Источник: составлено автором.

На графике 3 рассматривается рентабельность собственного капитала по чистой прибыли. ROE демонстрирует, что каждый рубль собственного капитала приносит определенное количество рублей чистой прибыли. В среднем, 1 рубль собственного капитала металлургических компаний приносит 20 – 30 копеек чистой прибыли. Собственнику компании будет интересно рассмотреть данный коэффициент, так как он значительно выше нежели чем ставки по депозитам, которые составляют 7 – 12 %.

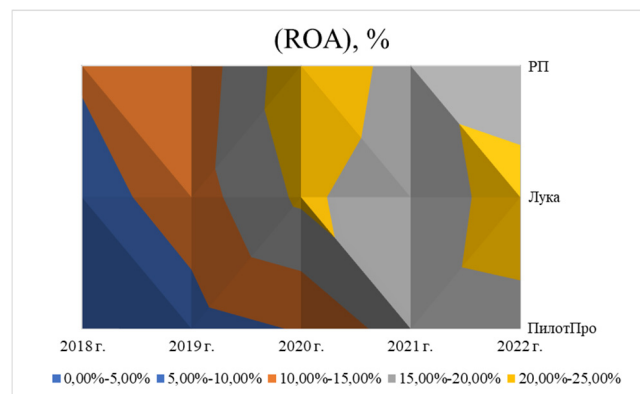


График 3 Рентабельность активов

Источник: составлено автором.

На графике 4 размеры кругов отражают величину основных средств, а по вертикали отражается значение ROA. Так как компания «Донской алюминий» имеет достаточно большой объем основных средств, следует предположить, что компания не эффективно управляет данными средствами и из-за этого имеет низкий коэффициент рентабельности активов. Следует также предположить, что чем меньше компания, тем ей легче показывать высокие финансовые результаты.



График 4 Объем основных средств в разрезе ROA
Источник: составлено автором

Таким образом, хочется подчеркнуть важность учетно – аналитического обеспечения, так как только при наличии определенной информации финансовый менеджмент компании может эффективно управлять финансами и развивать бизнес.

Литература

1. Comprehensive Assessment of Potential of the Russian Metallurgical Industry under Sanctions Pressure / A. N. Semin, Yu. Yu. Kostyukhin, A. A. Brodov, E. Yu. Sidorova // Steel in Translation. – 2022. – Vol. 52, No. 8. – P. 804–808. – DOI 10.3103/S0967091222080137.
2. Labour productivity in the metallurgical industries of Russian Federation and the USA in 2010–2018 / E. Y. Sidorova, N. N. Nikulin, N. O. Vikhrova, V. Y. Ershova // CIS Iron and Steel Review. – 2021. – Vol. 21. – P. 92–97. – DOI 10.17580/cisr.2021.01.16.
3. Артемьев, А. А. Внешнеторговые операции с металлами: проблемы определения таможенной стоимости / А. А. Артемьев, Е. Ю. Сидорова // Металлург. – 2024. – № 2. – С. 6–11. – DOI 10.52351/00260827_2024_2_6.
4. Костюхин, Ю. Ю. Анализ инструментов налогового регулирования в черной металлургии / Ю. Ю. Костюхин, Е. Ю. Сидорова // Сталь. – 2023. – № 12. – С. 53–58.
5. Лещинская, А. Ф. Влияние финансовых инструментов, принципов ESG и углеродного регулирования на металлургическую отрасль / А. Ф. Лещинская, А. М. Скороход // Экономика промышленности. – 2022. – Т. 15, № 3. – С. 297–307. – DOI 10.17073/2072-1633-2022-3-297-307.
6. Пархоменко, И. Ю. Применение SWOT-анализа для выбора вариантов пирометаллургической переработки медно-никелевых сульфидных концентратов. Ч. 2. Расчет технико-экономических показателей технологических схем пирометаллургической переработки концентратов на основе данных количественного SWOT-анализа / И. Ю. Пархоменко, К. П. Злотников, Е. Ю. Сидорова // Цветные металлы. – 2020. – № 12. – С. 17–21. – DOI 10.17580/tsm.2020.12.02.
7. Сидорова, Е. Ю. Ввоз в Россию оборудования для металлургической промышленности по договорам международного лизинга: таможенные последствия / Е. Ю. Сидорова, А. А. Артемьев // Металлург. – 2025. – № 2. – С. 8–13. – DOI 10.52351/00260827_2025_2_8.
8. Санкции против российских металлургов: как поддержать отрасль [Электронный ресурс]. – URL: <https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/sanktsii-protiv-rossiyskikh-metallurgov-kak-podderzhat-otrasl/> (дата обращения: 27.03.2026).
9. Treasury Disrupts Russia's Sanctions Evasion Schemes [Electronic resource]. – URL: <https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy2785> (accessed: 27.03.2026).

<https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy2785> (accessed: 27.03.2026).

10. Capital Expenditures [Electronic resource]. – URL: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/capex.html (accessed: 27.03.2026).

11. Silva, F. Evaluating the Financial Health of the Steel Industry [Electronic resource] / F. Silva, A. de Carvalho. – Paris : OECD, 2015. – URL: <https://one.oecd.org/document/DSTI/SU/SC%282015%2912/FINAL/En/pdf> (accessed: 27.03.2026).

12. Развитие долгового финансирования текущей деятельности металлургических компаний [Электронный ресурс]. – URL: https://1fin.ru/Razvitie_dolgovogo_finansirovaniya_tekushey_deyatelnosti_metalurgicheskikh_kompaniy (дата обращения: 27.03.2026).

13. Russia's Severstal expects steel demand to drop 5-7% as high rates hurt customers [Electronic resource] // Reuters. – 2024. – October 29. – URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/russias-severstal-expects-steel-demand-drop-5-7-high-rates-hurt-customers-2024-10-29/> (accessed: 27.03.2026).

14. IAS 2 Inventories [Electronic resource] // IFRS Foundation. – URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-2-inventories/> (accessed: 27.03.2026).

15. Inventory Guide. 1.3 Cost [Electronic resource] // PwC Viewpoint. – URL: https://viewpoint.pwc.com/dt/us/en/pwc/accounting_guides/inventory/Inventory-Guide/Chapter-1-Inventory-costing/1_3_Cost.html (accessed: 27.03.2026).

16. Цукерман, В. А. Оценка финансовых возможностей реализации инновационного потенциала горными предприятиями цветной металлургии Севера и Арктики [Электронный ресурс] / В. А. Цукерман, Е. С. Горячевская // Арктика и Север. – 2021. – № 43. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-finansovykh-vozmozhnostey-realizatsii-innovatsionnogo-potentsiala-gornymi-predpriyatiyami-tsvetnoy-metallurgii-severa-i> (дата обращения: 07.05.2025).

Features of economic development of Russian metallurgical companies

Yudin V.V., Sidorova E.Yu.

Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article examines the key features of the economic development of Russian metallurgical companies operating under increasing external constraints, structural shifts in global commodity markets, and the high capital intensity of metallurgical production. Based on an analysis of the dynamics of steel and primary aluminum output, technological production chains, industry-specific risks, and financial performance indicators, the study identifies the main factors shaping financial stability and strategic behavior in the sector. Particular attention is given to the pricing specifics of primary aluminum, the volatility of global raw material markets, and the technological and financial threats typical for the extrusion segment of the non-ferrous metals industry. The findings demonstrate that effective adaptation of metallurgical companies to current economic conditions requires the development of risk-oriented financial management systems, diversification of sales markets and funding sources, digitalization of financial processes, and enhancement of analytical and accounting support.

Keywords: metallurgical industry; economic development; financial stability; primary aluminum; commodity price volatility; financial risks; strategic planning; extrusion production; sanctions; financial management.

References

1. Comprehensive Assessment of Potential of the Russian Metallurgical Industry under Sanctions Pressure / A. N. Semin, Yu. Yu. Kostyukhin, A. A. Brodov, E. Yu. Sidorova // Steel in Translation. – 2022. – Vol. 52, No. 8. – P. 804–808. – DOI 10.3103/S0967091222080137.
2. Labor productivity in the metallurgical industries of the Russian Federation and the USA in 2010–2018 / E. Y. Sidorova, N. N. Nikulin, N. O. Vikhrova, V. Y. Ershova // CIS Iron and Steel Review. – 2021. – Vol. 21. – P. 92–97. – DOI 10.17580/cisr.2021.01.16.
3. Artemyev, A. A. Foreign trade operations with metals: problems of determining customs value / A. A. Artemyev, E. Yu. Sidorova // Metallurgist. – 2024. – No. 2. – Pp. 6–11. – DOI 10.52351/00260827_2024_2_6.
4. Kostyukhin, Yu. Yu. Analysis of tax regulation instruments in the ferrous metallurgy / Yu. Yu. Kostyukhin, E. Yu. Sidorova // Steel. – 2023. – No. 12. – Pp. 53–58.
5. Leshchinskaya, A. F. The Impact of Financial Instruments, ESG Principles and Carbon Regulation on the Metallurgical Industry / A. F. Leshchinskaya, A. M. Skorokhod // Industrial Economics. – 2022. – Vol. 15, No. 3. – Pp. 297–307. – DOI 10.17073/2072-1633-2022-3-297-307.

6. Parkhomenko, I. Yu. Application of SWOT Analysis to Select Options for Pyrometallurgical Processing of Copper-Nickel Sulfide Concentrates. Part 2. Calculation of Technical and Economic Indicators of Process Flow Charts for Pyrometallurgical Processing of Concentrates Based on Quantitative SWOT Analysis / I. Yu. Parkhomenko, K. P. Zlotnikov, E. Yu. Sidorova // Non-Ferrous Metals. – 2020. – No. 12. – P. 17–21. – DOI 10.17580/tsm.2020.12.02.
7. Sidorova, E. Yu. Import of equipment for the metallurgical industry into Russia under international leasing agreements: customs consequences / E. Yu. Sidorova, A. A. Artemyev // Metallurgist. – 2025. – No. 2. – P. 8–13. – DOI 10.52351/00260827_2025_2_8.
8. Sanctions against Russian metallurgists: how to support the industry [Electronic resource]. – URL: <https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/sanktsii-protiv-rossiyskikh-metallurgov-kak-podderzhat-otrasl/> (date of access: 03/27/2026).
9. Treasury Disrupts Russia's Sanctions Evasion Schemes [Electronic resource]. – URL: <https://home.treasury.gov/news/press-releases/jy2785> (accessed: 03/27/2026).
10. Capital Expenditures [Electronic resource]. – URL: https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/capex.html (accessed: 03/27/2026).
11. Silva, F. Evaluating the Financial Health of the Steel Industry [Electronic resource] / F. Silva, A. de Carvalho. – Paris: OECD, 2015. – URL: <https://one.oecd.org/document/DSTI/SU/SC%282015%2912/FINAL/En/pdf> (accessed: 27.03.2026).
12. Development of debt financing of current activities of metallurgical companies [Electronic resource]. – URL: https://1fin.ru/Razvitie_dolgovogo_finansirovaniya_tekushey_deyatelnosti_metallurgicheskikh_kompaniy (date of access: 27.03.2026).
13. Russia's Severstal expects steel demand to drop 5-7% as high rates hurt customers [Electronic resource] // Reuters. – 2024. – October 29. – URL: <https://www.reuters.com/markets/commodities/russias-severstal-expects-steel-demand-drop-5-7-high-rates-hurt-customers-2024-10-29/> (accessed: 03/27/2026).
14. IAS 2 Inventories [Electronic resource] // IFRS Foundation. – URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-2-inventories/> (accessed: 03/27/2026).
15. Inventory Guide. 1.3 Cost [Electronic resource] // PwC Viewpoint. – URL: https://viewpoint.pwc.com/dt/us/en/pwc/accounting_guides/inventory/Inventory-Guide/Chapter-1-Inventory-costing/1_3_Cost.html (accessed: 27.03.2026).
16. Tsukerman, V. A. Assessment of financial capabilities for realizing the innovative potential of non-ferrous metallurgy mining enterprises in the North and Arctic [Electronic resource] / V. A. Tsukerman, E. S. Goryachevskaya // Arctic and North. – 2021. – No. 43. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-finansovykh-vozmozhnostey-realizatsii-innovatsionnogo-potentsiala-gornymi-predpriyatiyami-tsvetnoy-metallurgii-severa-i> (date of access: 07.05.2025).

Совершенствование существующих и создание новых механизмов инвестиционного обеспечения инновационной деятельности

Сероштан Мария Васильевна

доктор экономических наук, профессор кафедры стратегического управления, Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова, seroshtan-m@yandex.ru,

Скибин Александр Александрович

аспирант кафедры стратегического управления, Белгородский государственный технологический университет им. В. Г. Шухова, Vardos242@yandex.ru

Достижение технологического суверенитета требует радикального пересмотра инструментария финансового обеспечения инновационной деятельности. Исследование направлено на выявление путей модернизации существующих и создания принципиально новых механизмов инвестирования, соответствующих текущим стратегическим императивам. Классические финансовые инструменты демонстрируют системные ограничения при работе с проектами категории DeepTech, характеризующимися протяженным научно-производственным циклом. Проведенная систематизация выявила критические барьеры традиционного венчурного финансирования в контексте долгосрочных фундаментальных разработок. Анализ российских законодательных инициатив — законопроекта о стимулировании венчурных инвестиций, имплементации аналога SAFE-механизма — в сопоставлении с зарубежной практикой гибридных фондов и стартап-студий позволил идентифицировать приоритетные векторы трансформации инвестиционной инфраструктуры. Институты развития, корпоративный капитал и формирующиеся правовые конструкции, включая инвестиционное финансовое товарищество, рассматриваются как ключевые элементы распределения рисков технологического поиска в условиях императива суверенизации. Разработаны рекомендации по адаптации института единственного поставщика применительно к продукции, возникшей при участии бюджетного финансирования. Обоснованы критерии селективного использования данного механизма, предотвращающие деградацию конкурентной среды при сохранении стимулов к коммерциализации результатов государственно поддержанных исследований.

Ключевые слова: инвестиционное обеспечение, инновационная деятельность, венчурное финансирование, технологический суверенитет, механизм SAFE, инвестиционное товарищество, DeepTech, институты развития, государственно-частное партнерство.

Обретение технологического лидерства в текущих экономических условиях предполагает концептуальное переосмысление инструментария инновационного инвестирования. Расширение санкционных ограничений и свертывание трансграничных потоков капитала обострили необходимость мобилизации внутренних долгосрочных ресурсов для высокотехнологичных разработок. Банковское кредитование, венчурные схемы классического типа и прямое бюджетное участие обнаруживают недостаточную результативность применительно к проектам сегмента DeepTech, отличающимся протяженным циклом научно-инженерной проработки, выраженной степенью неопределенности и отложенной коммерциализацией [1].

Настоящее исследование направлено на выявление магистральных векторов трансформации инвестиционного обеспечения инновационной деятельности и формирование предложений по их интеграции в контекст становления национально ориентированного рынка высокотехнологичных решений. Аналитическая программа включает диагностику актуальных дисфункций финансового рынка, структурирование альтернативных инструментов — гибридных фондовых конструкций, стартап-студий, конвертируемых соглашений — и прогнозную оценку возможностей их правового закрепления в отечественной практике.

Исследование опирается на концептуальные разработки российских и иностранных специалистов по вопросам инновационной трансформации экономики и механизмов венчурного капитала, дополненные экспертными оценками глобальных консультантов McKinsey и BCG, равно как и публикациями профильных институциональных структур [2]. Эмпирическую платформу сформировали действующие регуляторные документы Российской Федерации, законодательные инициативы, проходящие парламентское согласование в 2025–2026 годах, результаты деятельности специализированной координационной группы по институтам развития, функционирующей под эгидой президентского Совета по национальным проектам, наряду с верифицированными данными полевых изысканий, представленных в научной периодике с системой рецензирования [4].

Государства, стремящиеся к технологическому суверенитету, выстраивают качественно отличающиеся механизмы капитализации инновационных разработок. Классические венчурные инструменты, нацеленные на краткосрочную монетизацию программных продуктов, демонстрируют ограниченную применимость к долгосрочным капиталоемким направлениям — полупроводниковым технологиям, оптоэлектронике, материаловедению, биоинженерии.

Следует отметить два ключевых и эффективных направления в части трансформации инвестиционных подходов: гибридные венчурные фонды, стартап-студии и венчур-билдинг.

В первом случае государство выступает как соинвестор, это выражается в том, что он полностью разделяет существующие и потенциальные риски наравне с частным капиталом как на самых ранних, так и на завершающих стадиях.

Второе выделенное нами направление предполагает формирование компаний «от технологии», а не от команды. В настоящее время это довольно актуально, а именно, например, для коммерциализации университетских разработок [1].

Что касается отечественного опыта в данной области, то следует выделить программу «Университет 3.0», которая реализуется посредством формирования стартап-студий внутри университета. Но при этом в целях масштабирования необходимо наличие достаточного финансирования, что несет за собой привлечение промышленных партнеров.

16 декабря 2025 года депутаты Государственной Думы РФ приняли в первом чтении законопроект «О внесении изменений в Федеральный закон «Об инвестиционном товариществе» и Основы законодательства о нотариате». Документ, разработанный Минэкономразвития России и ранее одобренный Правительством РФ, направлен на совершенствование механизма коллективных венчурных инвестиций в форме договора инвестиционного товарищества (ИТ).

Законопроектом предусмотрены ключевые новации. В частности, снимается 15-летнее ограничение на максимальный срок действия договора ИТ. Также вводится новая форма — договор инвестиционного финансового товарищества, в состав имущества которого смогут входить исключительно финансовые инструменты и денежные средства [4].

Эти изменения прямо отвечают на реальный запрос рынка. DeepTech-проекты по природе своей долгие — пять лет минимум, нередко десять и больше, — а прежние законодательные рамки под такие горизонты просто не были рассчитаны. Создание реестра финансовых товариществ, вкладывающихся в малые технологические компании, открывает возможность для адресной поддержки со стороны государства, в том числе через налоговые преференции [6].

Отдельного внимания заслуживает дискуссия о внедрении аналога американского механизма SAFE (Simple Agreement for Future Equity). По материалам специальной рабочей группы, речь идёт о соглашении, по которому инвестор предоставляет финансирование сейчас, а взамен получает право на долю в капитале — но лишь при наступлении так называемого «события ликвидности», будь то новый раунд инвестиций или выход компании на биржу. Надо сказать, схема не лишена недостатков: обе стороны избегают необходимости договариваться об оценке компании в момент, когда она ещё нет представления о ее стоимости [2].

Далее, на основе обобщения изученного материала по теме исследования, осуществляется сравнительный анализ механизмов финансирования инноваций (таблица 1).

Таблица 1
Сравнительный анализ традиционных и новых механизмов финансирования инноваций

Характеристика	Традиционный венчур	Конвертируемый заем	Механизм SAFE (предлагаемый)
Долговая нагрузка на стартап	Отсутствует	Возникает с даты договора	Отсутствует
Необходимость due diligence на входе	Высокая	Средняя	Минимальная
Оценка стоимости компании	Требуется на момент инвестирования	Отложена до следующего раунда	Отложена до следующего раунда
Скорость привлечения средств	Низкая	Средняя	Высокая
Правовая основа в РФ	Устоявшаяся практика	ГК РФ	Требует внесения изменений в ГК РФ

SAFE выгоден обеим сторонам именно потому, что долговая нагрузка на стартап не возникает вообще — финансовые показатели остаются чистыми, а инвестор входит быстро, минуя громоздкую аудиторскую процедуру. Правда, специалисты указывают на неизбежное внесение изменений в Гражданский кодекс, да и конкуренция с конвертируемым займом, уже укоренившимся в практике, никуда не денется.

Вопрос финансирования инноваций и вопрос гарантированного спроса на их результаты взаимосвязаны с друг с другом — разделить их не представляется возможным. Специальная рабочая группа предложила разрешить закупки у единственного поставщика в тех случаях, когда продукция создавалась на федеральные средства под конкретного заказчика. По существу, речь идёт о попытке застраховать уже вложенные бюджетные ресурсы от ситуации, когда разработка есть, а рынка сбыта нет [2,5].

Механизм, о котором идёт речь, создавался для того, чтобы не допустить победы иностранных аналогов на конкурсах там,

где государство уже вложило средства в отечественные разработки в рамках импортозамещения. Вместе с тем экспертное сообщество называет вполне конкретные системные риски: сужение конкуренции способно заморозить технологическое отставание и лишить производителей всякого стимула улучшать потребительские характеристики своей продукции. Правда, это происходит не всегда и не везде.

Применять подобный инструмент разумно адресно — в тех сегментах, где без него действительно не обойтись: национальная безопасность, здравоохранение, объекты критической инфраструктуры. При этом важно выдерживать два условия: высокий порог технологической сложности и подтверждённый уровень локализации производства. Выход, который выглядит рабочим, состоит в сочетании долгосрочных контрактов с постепенно ужесточающимися требованиями к росту добавленной стоимости, создаваемой на территории РФ — по модели, схожей со СПИК 2.0 [7].

Государственные вложения в лаборатории, технопарки, инженерные школы и университетские кампусы заметно снижают порог входа для технологических стартапов — капиталоемкость ранних стадий при этом сокращается [1]. Речь идёт о формировании экосистемной инфраструктуры как одного из ключевых векторов совершенствования инвестиционного обеспечения. В качестве показательного примера можно назвать регион Брейнпорт Эйндховен (Нидерланды): концентрация университетов, исследовательских институтов и производственных мощностей способствовала формированию самовоспроизводящей среды для DeepTech-разработок. Вместе с тем, подобный результат достигается не автоматически — нужны годы последовательной политики.

Корпоративный сектор между тем меняет свою роль. Крупные компании с венчурными подразделениями и акселераторами всё активнее финансируют пилотные внедрения, которые впоследствии становятся точкой входа для долевого участия или выкупа технологий.

К 2025–2026 годам в России формируется заметно обновлённая архитектура инвестиционного обеспечения инновационной деятельности — и это, надо сказать, прослеживается достаточно отчётливо по совокупности складывающихся тенденций.

Один из ключевых сдвигов связан с адаптацией правовых форм под специфику долгосрочных DeepTech-проектов. Конструкция инвестиционного товарищества оказывается значительно удобнее классических корпоративных форм — она позволяет распределять риски и фиксировать договорённости на горизонте в несколько лет, что для глубоких технологий является принципиальным.

Параллельно внедряются гибкие инструменты посевного финансирования, по логике близкие к западному механизму SAFE (соглашение о будущей доле в капитале). Смысл в том, чтобы снизить транзакционные издержки на самых ранних стадиях, когда оценить стартап практически невозможно, а длительные переговоры об оценке способны «убить» проект быстрее любого рыночного провала.

Отдельного внимания заслуживает механизм гарантированного спроса через статус единственного поставщика. По существу, речь идёт о защите бюджетных вложений в критически значимых технологических направлениях: государство заранее обеспечивает сбыт, снижая рыночную неопределённость для разработчика. Верно, что у подобной схемы есть и очевидные узвимости — прежде всего риск консервации технологий без конкурентного давления.

Наконец, активно развиваются институты коллективных инвестиций и стартап-студии, которые выполняют роль своеобразного моста между академической наукой и реальным рынком. Именно этот элемент системы, пожалуй, наиболее сложен в реализации — перевести лабораторный результат в масштабируемый продукт удаётся далеко не всегда, и никакие институциональные конструкции сами по себе этого не гарантируют.

Противоречия, о которых шла речь выше, следует признать остаются у отдельных механизмов инвестиционного обеспечения инновационной деятельности. Баланс между защитой внутреннего рынка и сохранением конкуренции, между государственным стимулированием и частной инициативой требует режима постоянной подстройки. Харченко Л.П. и Кораблева О.Н. убедительно показывают: частные инвестиции в инновационное финансирование приходят только при одновременном развитии финансовых технологий, расширении инвестиционной базы и активизации финансовых посредников — всё это работает в связке, а не по отдельности [9].

Литература

1. Алешина А.В., Булгаков А.Л., Романов Е.А. Использование цифровых финансовых активов для привлечения финансирования в компанию // Финансовые рынки и банки. 2023. № 12. С. 67–74.
2. Бабкин А.О. Краудфандинг как инструмент привлечения инвестиций в инновационные технологии // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 6. С. 2339–2351.
3. Власти рассматривают новый механизм венчурного финансирования стартапов в РФ // Frank Media. 2026. 25 февр. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://frankmedia.ru/263774> (дата обращения: 17.03.2026).
4. Государственная Дума приняла в первом чтении законопроект о развитии венчурных инвестиций // Министерство экономического развития Российской Федерации. 2025. 16 дек. [Электронный ресурс] — Режим доступа: https://economy.gov.ru/material/news/gosudarstvennaya_duma_prinyala_v_pervom_chtenii_zakonoproekt_o_razviti_i_venchurnyh_investitsiy.html (дата обращения: 17.03.2026).
5. Кораблева О.Н., Мааруф А. Паттерны финансирования российских инновационных предприятий: эмпирические данные // Финансы: теория и практика. 2025. Т. 29. № 3. С. 166–178.
6. Названы ключевые модели инвестиций в DeepTech // РБК Компании. 2025. 2 окт. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/news/RLkuKDEebQ/nazvaniy-klyuchevyie-modeli-investitsij-v-deeptech/> (дата обращения: 17.03.2026).
7. Петрова В., Сапожков О. Технологическому поиску подбиают кошелек // Коммерсантъ. 2026. 25 февр. № 32. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/8461787> (дата обращения: 17.03.2026).
8. Стрельникова Л.А. Механизм финансирования инновационной деятельности российских предприятий // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2024. № 1. С. 159–167.
9. Харченко Л.П., Кораблева О.Н. Инвестиционная поддержка инноваций на основе современных инструментов финансового рынка // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 9. С. 1188–1199. DOI: 10.35854/1998-1627-2025-9-1188-1199.

Improving existing and creating new mechanisms for investment support of innovative activities

Seroshtan M.V., Skibin A.A.

Belgorod State Technological University named after V. G. Shukhov

Achieving technological sovereignty requires a radical revision of the tools used to finance innovation. This study aims to identify ways to modernize existing investment mechanisms and create fundamentally new ones that align with current strategic imperatives. Traditional financial instruments demonstrate systemic limitations when working with DeepTech projects, characterized by extended research and production cycles. The conducted systematization revealed critical barriers to traditional venture financing in the context of long-term fundamental research. An analysis of Russian legislative initiatives—a bill to stimulate venture capital investments and the implementation of a similar SAFE mechanism—compared to international practices of hybrid funds and startup studios, allowed us to identify priority vectors for transforming the investment infrastructure. Development institutions, corporate capital, and emerging legal structures, including investment financial partnerships, are considered key elements in distributing the risks of technological research in the context of the sovereignty imperative. Recommendations have been developed for adapting the single-source supplier mechanism to products developed with public funding. Criteria for the selective use of this mechanism have been substantiated, preventing the degradation of the competitive environment while maintaining incentives for the commercialization of the results of state-funded research.

Keywords: investment support, innovation, venture financing, technological sovereignty, SAFE mechanism, investment partnership, DeepTech, development institutions, public-private partnership.

References

1. Aleshina A.V., Bulgakov A.L., Romanov E.A. Using Digital Financial Assets to Attract Funding for a Company // Financial Markets and Banks. 2023. № 12. Pp. 67–74.
2. Babkin A.O. Crowdfunding as a Tool for Attracting Investments in Innovative Technologies // Creative Economy. 2023. Vol. 17. No. 6. Pp. 2339–2351.
3. Key investment models in DeepTech have been named // RBC Companies. 2025. 2 Oct. [Electronic resource] - Access mode: <https://companies.rbc.ru/news/RLkuKDEebQ/nazvaniy-klyuchevyie-modeli-investitsij-v-deeptech/> (date of access: 17.03.2026).
4. Kharchenko L.P., Korableva O.N. Investment Support for Innovations Based on Modern Financial Market Instruments // Economics and Management. 2025. Vol. 31. № 9. Pp. 1188–1199. DOI: 10.35854/1998-1627-2025-9-1188-1199.
5. Korablyova O.N., Maaruf A. Patterns of Financing Russian Innovative Enterprises: Empirical Evidence // Finance: Theory and Practice. 2025. Vol. 29. № 3. Pp. 166–178.
6. Petrova V., Sapozhkov O. The search for technology is matched with a wallet // Kommersant. 2026. February 25. No. 32. [Electronic resource] — Access mode: <https://www.kommersant.ru/doc/8461787> (date of access: 17.03.2026).
7. Strelnikova L.A. The mechanism of financing innovative activities of Russian enterprises // State and municipal management. Scientific notes. 2024. № 1. Pp. 159–167.
8. The authorities are considering a new mechanism for venture financing of startups in the Russian Federation // Frank Media. 2026. February 25. [Electronic resource] — Access mode: <https://frankmedia.ru/263774> (accessed: 17.03.2026).
9. The State Duma adopted in the first reading a bill on the development of venture investments // Ministry of Economic Development of the Russian Federation. 2025. 16 Dec. [Electronic resource] — Access mode: https://economy.gov.ru/material/news/gosudarstvennaya_duma_prinyala_v_pervom_chtenii_zakonoproekt_o_razviti_i_venchurnyh_investitsiy.html (accessed on March 17, 2026).

Институт административно-правового регулирования миграции в системе обеспечения национальной безопасности России

Степенко Артем Валерьевич

кандидат юридических наук, доцент, доцент Высшей школы публичного права, юридический институт, Тихоокеанский государственный университет, 007886@togudv.ru

Актуальность исследования обусловлена кардинальной трансформацией государственной миграционной политики Российской Федерации, завершившейся утверждением новой Концепции на 2026–2030 гг., где приоритет национальной безопасности окончательно сместил сугубо экономический подход к регулированию миграционных потоков. В условиях геополитической напряженности, роста нелегальной миграции и связанных с ней вызовов (этническая преступность, формирование замкнутых анклавов) институт административно-правового регулирования выступает ключевым инструментом обеспечения суверенитета и защиты традиционных российских духовно-нравственных ценностей. **Цель** статьи заключается в комплексном анализе современного состояния института административно-правового регулирования миграции, выявлении его роли в системе обеспечения национальной безопасности России, а также в оценке эффективности новелл законодательства и правоприменительной практики. Институт административно-правового регулирования миграции приобретает в современной России значение базового элемента системы национальной безопасности. Эффективность его функционирования зависит от дальнейшей кодификации миграционного законодательства, синхронизации ведомственных информационных систем и баланса между охранительными мерами и интеграционными механизмами для мигрантов, разделяющих традиционные ценности

Ключевые слова: миграция, административно-правовое регулирование, миграционные процессы, правовой статус иностранных граждан, административная ответственность, национальная безопасность.

Введение

В условиях современных геополитических трансформаций, глобализации миграционных процессов и возрастания гибридных угроз обеспечение национальной безопасности Российской Федерации приобретает комплексный характер. Одним из ключевых факторов, оказывающих непосредственное влияние на состояние защищенности личности, общества и государства, выступает миграционная сфера. Миграционные потоки, будучи объективной реальностью, могут нести как позитивный потенциал (восполнение трудовых ресурсов, демографическое развитие, культурный обмен), так и скрывать в себе серьезные риски: от нелегальной иммиграции и этнической преступности до создания условий для распространения экстремизма и подрыва суверенитета.

В этой связи особое значение приобретает институт административно-правового регулирования миграции, который представляет собой системную совокупность правовых норм, организационных структур и методов властного воздействия, направленных на упорядочение перемещения лиц через государственную границу и их пребывания на территории страны. Именно административно-правовой механизм выступает тем инструментом, с помощью которого государство стремится трансформировать миграционные процессы из фактора потенциальной угрозы в ресурс устойчивого развития, обеспечивая при этом баланс между публичными интересами и правами человека.

Современная динамика миграционного законодательства, реформирование системы органов исполнительной власти в сфере миграции (включая передачу функций Федеральной миграционной службы в структуру МВД России), а также новые вызовы, связанные с цифровизацией государственного управления и санкционным давлением, требуют переосмысления роли административно-правового регулирования в системе обеспечения национальной безопасности.

Обсуждение и результаты

В последние годы в Российской Федерации произошла кардинальная трансформация подходов к миграционной политике, в рамках которой административно-правовое регулирование миграции окончательно оформилось в качестве одного из ключевых элементов системы обеспечения национальной безопасности. Если ранее миграция рассматривалась преимущественно как инструмент решения демографических и экономических задач, то сегодня приоритет смещен в сторону защиты государственного суверенитета, общественного порядка и борьбы с преступностью.

Миграционная деятельность Российской Федерации основывается на общепризнанных принципах и нормах международного права, международных договорах РФ, положениях Конституции РФ и выражается в федеральных законах и нормативных правовых актах субъектов РФ, в деятельности федеральных органов исполнительной власти и органов исполнительной власти субъектов Федерации [6].

Новая Концепция миграционной политики России на 2026–2030 годы, утвержденная в октябре 2025 года, закрепила принципиально иной подход. Миграция иностранных граждан теперь рассматривается исключительно как дополнительный инструмент поддержки экономики, а не как способ восполнения естественной убыли населения. Приоритет отдается созданию миграционной среды, обеспечивающей безопасность, защиту национального рынка труда и межнациональное согласие. Данный концептуальный сдвиг обусловлен необходимостью реагировать на новые вызовы: риски проникновения радикальных

идеологий, этническую напряженность, а также использование миграционных потоков недружественными государствами для дестабилизации обстановки внутри страны [1].

С 2024 по 2026 год законодательство в миграционной сфере подверглось масштабной модернизации, направленной на ужесточение контроля и сокращение нелегальной миграции. Ключевым элементом стало введение режима высылки - административного выдворения в новой редакции. В соответствии с пакетом законопроектов, принятых в первом чтении в июне 2024 года, в отношении иностранцев, утративших право на законное пребывание, устанавливаются жесткие ограничения:

1. Запрет на предоставление государственных и муниципальных услуг, включая регистрацию брака и сделок с недвижимостью.

2. Блокировка банковских операций и ограничение в использовании цифровых сервисов.

3. Введение реестра контролируемых лиц, информация из которого будет публичной, что позволит работодателям и гражданам проверять законность пребывания иностранцев [9].

Также были расширены полномочия полиции по сбору информации. Сотрудники органов внутренних дел получили право использовать современные электронные средства контроля (геолокация, системы распознавания лиц, данные из платежных систем) для оперативного выявления нарушителей. Правовое регулирование права на свободу передвижения претерпело изменения в сторону его ограничения в целях безопасности. Если ранее ограничения касались в основном въезда и пребывания иностранцев, то сегодня инструменты административного регулирования распространяются и на граждан РФ, покинувших страну.

В декабре 2025 года Госдума приняла в первом чтении законопроект о создании публичного реестра россиян, выехавших за границу и не исполнивших вступившие в силу приговоры суда (по ряду уголовных и административных статей). Попавшие в реестр лица лишаются возможности распоряжаться имуществом, банковскими счетами, использовать нотариальные доверенности и портал «Госуслуги» [5]. Хотя данный механизм направлен на правоприменение в отношении конкретных категорий граждан, он демонстрирует расширение границ административно-правового регулирования в увязке с вопросами безопасности. Срок временного пребывания иностранцев в безвизовом порядке был сокращен с 90 дней в течение 180 до 90 дней суммарно в течение календарного года. Одновременно с этим ужесточаются требования к получению гражданства и вида на жительство.

По данным на начало 2026 года, подготовлен законопроект, обязывающий всех иностранных граждан предоставлять справку об отсутствии судимости на родине для получения разрешительных документов в России. Это направлено на предотвращение проникновения лиц, связанных с криминалом и терроризмом, что является прямой реакцией на резонансные преступления (включая теракт в «Крокус Сити Холле» в 2024 году) [3].

С точки зрения безопасности, административно-правовое регулирование сегодня выполняет функцию фильтра. Нелегальная миграция признана одной из основных угроз, способствующей росту преступности, этнической изоляции и давлению на социальную инфраструктуру.

За последние два с половиной года количество нелегальных мигрантов в России сократилось более чем в три раза. Было вынесено более 7,2 млн. постановлений об административных правонарушениях в миграционной сфере, а количество депортаций и запретов на въезд возросло почти на треть. Эти статистические данные подтверждают эффективность принятых административно-правовых мер.

Институт административно-правового регулирования миграции в России прошел путь от сервисного механизма к полноценному инструменту обеспечения национальной безопасности. Современная система строится на принципах централиза-

ции, цифровизации и жесткого контроля, где интересы безопасности доминируют над экономической целесообразностью. Дальнейшее развитие этого института, вероятно, будет связано с совершенствованием режима высылки, расширением оснований для ограничения прав нарушителей и внедрением новых цифровых методов мониторинга миграционных потоков.

Законодательство движется в сторону полного запрета на получение гражданства или вида на жительство для лиц с криминальным прошлым. Предлагается требовать справку об отсутствии судимости из страны происхождения, что является беспрецедентной мерой фильтрации. Упрощаются процедуры административного выдворения. Расширяется перечень составов правонарушений (включая экстремизм, распространение противоправного контента), влекущих за собой высылку, а полномочия по принятию таких решений передаются должностным лицам МВД, что повышает оперативность реагирования [7].

Ключевым инструментом обеспечения безопасности становится цифровизация. Создаваемая административная инфраструктура направлена на устранение человеческого фактора (коррупции) и создание полной прозрачности перемещения иностранцев. Внедрение «цифрового профиля» иностранного гражданина и единого удостоверения личности с электронным носителем, а также широкое использование биометрических данных (фото, дактилоскопия) позволяет в режиме реального времени отслеживать статус и перемещения мигрантов. Планируется использование ИИ для обработки больших данных, что позволит прогнозировать риски и выявлять нарушения миграционного законодательства на ранних стадиях.

Административные механизмы все активнее используются для защиты социокультурной идентичности и общественной безопасности. Противодействие формированию этнических анклавов рассматривается как одна из приоритетных задач национальной безопасности. Регионам предоставляется право ограничивать постановку на учет и проживание иностранцев в отдельных муниципалитетах, что позволяет разрушать компактные этнические поселения. Вводится обязательная довездная подготовка, требования к знанию русского языка, истории и законов. Важно, что право на сдачу экзаменов остается только за государственными учреждениями, что прекращает практику выдачи «липовых» сертификатов. Ужесточаются условия пребывания для членов семей мигрантов (неработающих и необучающихся), что снижает нагрузку на социальную сферу и стимулирует либо легальную трудовую деятельность, либо выезд.

Для реализации ужесточенного курса происходит перестройка самого института управления. Министерство внутренних дел определено главным органом по выработке и реализации миграционной политики, при координирующей роли Совета Безопасности [2]. Подразделения по вопросам миграции МВД наделяются полномочиями по осуществлению оперативно-розыскной деятельности и дознания, что позволяет бороться с организованными формами незаконной миграции более эффективно. Усиление административной и финансовой ответственности бизнеса за привлечение иностранной рабочей силы создает стимулы для вывода миграции из «тени».

Эффективная миграционная политика должна быть частью общей государственной стратегии, учитывающей экономическую целесообразность, демографическую ситуацию и социальные риски. Это предполагает разработку и реализацию программ социокультурной адаптации и интеграции мигрантов, направленных на их полноценное включение в российское общество, изучение языка и культуры, при этом, исключая формирование анклавов и навязывание чуждых норм. Принципы избирательности, социальной справедливости и научности должны стать основополагающими: привлечение мигрантов должно быть строго ориентировано на реальные потребности экономики, права коренного населения не должны ущемляться, а все решения должны базироваться на глубоком анализе и международном опыте [4].

Выводы

Утвержденная Концепция государственной миграционной политики на 2026–2030 годы прямо закрепляет, что решение задач в сфере национальной безопасности становится центральным элементом, а «замещающая» миграция больше не является способом решения демографических проблем. Миграция иностранцев отныне рассматривается исключительно как дополнительный инструмент поддержки экономической сферы, но не как основа демографического развития [10].

Государство переходит от пассивной фиксации миграционных потоков к активному управлению ими, разделяя мигрантов на «желательных» и «нежелательных» с точки зрения национальной безопасности. Вводится принцип привлечения низкоквалифицированной рабочей силы под ответственность конкретного работодателя, на целевые рабочие места, без права привоза членов семьи, что разрывает схему неконтролируемой цепной миграции.

Институт административно-правового регулирования миграции в России претерпел эволюцию от сервисного механизма обслуживания рынка труда до ключевого элемента системы национальной безопасности. Миграционные интересы бизнеса подчинены задачам суверенитета и общественного порядка. Создание цифровых контуров контроля позволяет минимизировать коррупцию и обеспечить персональную отслеживаемость каждого иностранца. Введение четких запретов, упрощение процедур выдворения и селективный подход к допуску формируют режим миграционной дисциплины.

Таким образом, сегодня можно с уверенностью говорить о том, что организация и создание надлежащих условий в области миграционной политики, представляет собой несомненный элемент национальной безопасности Российской Федерации, причем по наиболее важным областям общегосударственной жизнедеятельности [8].

Реализация положений новой Концепции (2026–2030) позволит трансформировать миграционные потоки из фактора риска и социальной напряженности в управляемый ресурс, при условии преодоления «эффекта исполнителя» и обеспечения должного финансирования правоохранительной системы

Литература

1. Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» от 02.07.2021 № 400 // Собрание законодательства Российской Федерации. Ст. 5351. № 27. 2021.
2. Указ Президента Российской Федерации «О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2019 - 2025 годы» от 31 октября 2018 г. № 622 // Собрание законодательства Российской Федерации. Ст. 6917. № 45. 2018.
3. Бачернихина М. В., Грунина В. А., Грунин А. В. Особенности правового регулирования миграционной политики Российской Федерации как составляющей части национальной безопасности и социальной стабильности государства // Аграрное и земельное право. 2024. № 12 (240). С. 165–168.
4. Егоркин Е. А. Регулирование миграционных процессов в контексте обеспечения национальной безопасности Российской Федерации // Прогрессивная экономика. 2025. № 9. С. 140–160.
5. Казановская Ю. А., Автомонова М. В., Сердюкова Е. В., Чуниха А. А. Миграционная политика и безопасность государства. Современные аспекты совершенствования миграционного законодательства в России // Право и государство: теория и практика. 2025. № 2. С. 274–277.

6. Казарян К. В. Институционально-правовое обеспечение миграционной деятельности // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского Юридические науки. 2018. Т. 4 (70). № 3. С. 8–23.

7. Кодзокова Л. А., Бекмурзинова К. К. Роль миграционных процессов в формировании национальной безопасности России // Международный научный вестник. 2024. № 7. С. 59–65.

8. Решетникова Ю. М. Государственно-правовое регулирование миграционной политики как элемент национальной безопасности // Молодой ученый. 2022. № 18 (413). С. 336–338.

9. Черкасова М. А., Хмельченко Е. Г., Кретов А. А. Особенности современной миграционной политики в Российской Федерации // Муниципальная академия. 2021. № 4. С. 8–13.

10. Чумак Е. В. Задачи управления миграцией в Российской Федерации // Социология. 2021. № 4. С. 206–213.

The institute of administrative-legal regulation of migration in the russian federation's national security system

Stepenko A.V.

Law Institute Pacific National University

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The relevance of this study stems from the fundamental transformation of the Russian Federation's state migration policy, culminating in the approval of the new Concept for 2026–2030, where the priority of national security has definitively replaced the purely economic approach to regulating migration flows. In the context of geopolitical tensions, the growth of illegal migration, and associated challenges (ethnic crime, the formation of closed enclaves), the institution of administrative-legal regulation serves as a key instrument for ensuring sovereignty and protecting traditional Russian spiritual and moral values. The purpose of this article is to comprehensively analyze the current state of the institution of administrative-legal regulation of migration, identify its role in Russia's national security system, and assess the effectiveness of legislative amendments and law enforcement practices. In modern Russia, the institution of administrative and legal regulation of migration is becoming a fundamental element of the national security system. Its effectiveness depends on the further codification of migration legislation, the synchronization of departmental information systems, and the balance between protective measures and integration mechanisms for migrants who share traditional values.

Keywords: migration, administrative and legal regulation, migration processes, legal status of foreign citizens, administrative liability, national security.

References

1. Decree of the President of the Russian Federation "On the National Security Strategy of the Russian Federation" dated July 2, 2021, No. 400 // Collected Legislation of the Russian Federation. Art. 5351. No. 27. 2021.
2. Decree of the President of the Russian Federation "On the Concept of the State Migration Policy of the Russian Federation for 2019-2025" dated October 31, 2018, No. 622 // Collected Legislation of the Russian Federation. Art. 6917. No. 45. 2018.
3. Bachemikhina M.V., Grunina V.A., Grunin A.V. Features of Legal Regulation of the Migration Policy of the Russian Federation as a Component of National Security and Social Stability of the State // Agrarian and Land Law. 2024. No. 12 (240). P. 165–168.
4. Egorin E. A. Regulation of Migration Processes in the Context of Ensuring National Security of the Russian Federation // Progressive Economy. 2025. No. 9. P. 140–160.
5. Kazanovskaya Yu. A., Avtomonova M. V., Serdyukova E. V., Chunikha A. A. Migration Policy and State Security. Modern Aspects of Improving Migration Legislation in Russia // Law and State: Theory and Practice. 2025. No. 2. P. 274–277.
6. Kazaryan K. V. Institutional and Legal Support for Migration Activities // Scientific Notes of the Crimean Federal University named after V. I. Vernadsky Legal Sciences. 2018. Vol. 4 (70). No. 3. P. 8–23.
7. Kodzokova L. A., Bekmurzinova K. K. The Role of Migration Processes in Shaping Russia's National Security // International Scientific Bulletin. 2024. No. 7. pp. 59–65.
8. Reshetnikova Yu. M. State and Legal Regulation of Migration Policy as an Element of National Security // Young Scientist. 2022. No. 18 (413). pp. 336–338.
9. Cherkasova M. A., Khmelchenko E. G., Kretov A. A. Features of Modern Migration Policy in the Russian Federation // Municipal Academy. 2021. No. 4. pp. 8–13.
10. Chumak E. V. Tasks of Migration Management in the Russian Federation // Sociology. 2021. No. 4. pp. 206–213.

Проблемы и противоречия государственного управления преференциальными режимами: логико-содержательный анализ

Татарников Артём Алексеевич

аспирант, ассистент кафедры «Государственное и муниципальное управление», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, aatatarnikov@fa.ru

В статье представлен комплексный логико-содержательный анализ современного механизма государственного управления преференциальными режимами в Российской Федерации. Актуальность исследования обусловлена институциональной фрагментарностью, нормативной неоднородностью и недостаточной интеграцией данных режимов в систему стратегического планирования. Целью работы является выявление ключевых проблем функционирования преференциальных режимов и формирование направлений их совершенствования. В рамках исследования рассмотрены теоретические и практические аспекты выбора типов режимов, особенности установления сроков их действия, дифференциация налоговых льгот, а также проблемы оценки эффективности. Особое внимание уделено анализу нормативно-правовой базы, институциональной структуры управления, административных процедур, цифровизации, а также социальным и экологическим аспектам функционирования. Установлено, что действующая система характеризуется отсутствием единого координационного центра, унифицированных подходов к управлению и комплексной методики оценки результативности. Сделан вывод о необходимости формирования единого механизма управления преференциальными режимами, направленного на повышение согласованности государственной политики и эффективности их использования в целях социально-экономического развития страны.

Ключевые слова: преференциальные режимы, механизм государственного управления, территориальное развитие, преференциальные территории, особые экономические зоны.

Введение

Современная практика государственного управления преференциальными режимами в Российской Федерации демонстрирует наличие сложной, многоуровневой и институционально неоднородной системы, включающей нормативные, институциональные, экономические, организационные и инфраструктурные компоненты. Данная система формировалась в течение длительного периода в условиях трансформации государственной экономической политики и адаптации к меняющимся внутренним и внешним условиям, что предопределило её сложную архитектуру и наличие разнонаправленных управленческих подходов. Всего на данный момент в России 10 различных преференциальных режимов – территории опережающего развития, особые экономические зоны, свободные экономические зоны, специальные административные районы и т.д. Преференциальные режимы выступают важным инструментом реализации инвестиционной, промышленной и пространственной политики государства, обеспечивая привлечение капитала, стимулирование предпринимательской активности, а также развитие отдельных территорий и отраслей экономики.

Вместе с тем, несмотря на значительный накопленный опыт функционирования данных режимов, а также их институциональное закрепление в системе государственного управления, их практическая реализация сопровождается рядом системных ограничений и противоречий. Эти ограничения проявляются как на уровне нормативного регулирования, так и в сфере организационного обеспечения, стратегического планирования и доказательной политики. Более того, наличие институциональной асимметрии и различий в управленческих практиках приводит к снижению общей результативности реализуемых мер государственной поддержки.

В этой связи особую актуальность приобретает комплексный анализ существующих проблем функционирования преференциальных режимов, направленный на выявление институциональных разрывов и управленческих ограничений. Обобщение выявленных проблем позволяет не только оценить степень зрелости действующего механизма государственного управления, но и сформировать научно обоснованные подходы к его модернизации, ориентированные на повышение эффективности, прозрачности и устойчивости развития.

Основная часть

Прежде всего представляется целесообразным начать с теоретических и методических проблемных аспектов в государственном управлении преференциальными режимами и детально рассмотреть проблему выбора типа преференциального режима. Обращает на себя внимание, что первые преференциальные режимы, созданные в Калининградской и Магаданской областях, получили наименование «особые экономические зоны», тогда как более поздние режимы, функционирующие на территориях Республики Крым, города федерального значения Севастополя, а также в Донецкой и Луганской народных республиках, Херсонской и Запорожской областях Российской Федерации, обозначаются как «свободные экономические зоны».

С теоретической точки зрения свободные экономические зоны традиционно рассматриваются как подвид особых экономических зон, ориентированный преимущественно на привлечение иностранных инвестиций. В этой связи возникает обоснованный исследовательский вопрос: по каким причинам в указанных регионах государство акцентировало внимание именно на данном типе зон, предполагающем приоритет зарубежного капитала, в то время как в иных случаях используется более широкий формат особых экономических зон. Критерии, лежащие

в основе выбора терминологической и институциональной модели («особая» или «свободная» зона), в действующей практике государственного управления остаются недостаточно прозрачными и требующими дополнительного теоретического и эмпирического осмысления.

Во-вторых, существенным проблемным аспектом механизма государственного управления преференциальными режимами выступают сроки их функционирования, а также наличие или отсутствие возможности пролонгации. Анализ нормативно-правовой базы позволяет выделить три типа режимов: срочные без возможности продления, срочные с возможностью продления и бессрочные. При этом логика установления бессрочных режимов в целом представляется обоснованной: специальные административные районы выполняют функции, сопоставимые с офшорными юрисдикциями; инновационные научно-технологические центры корреспондируют с зарубежными аналогами технопарков; арктическая зона Российской Федерации объективно обладает устойчивыми природно-географическими особенностями, обуславливающими необходимость долгосрочных стимулов для хозяйственной деятельности.

В то же время в отношении срочных режимов наблюдается значительная неопределённость. В частности, к режимам без возможности продления отнесены особые экономические зоны, тогда как свободные экономические зоны, территории опережающего развития и свободный порт Владивосток допускают пролонгацию. При этом критерии, определяющие возможность продления, нормативно не закреплены и в научной литературе раскрыты фрагментарно. Более того, эмпирические данные свидетельствуют о том, что особые экономические зоны в ряде случаев демонстрируют более высокие показатели привлечения инвестиций по сравнению с территориями опережающего развития. Это усиливает неопределённость как для исследователей, так и для резидентов соответствующих режимов, формируя риски в части стратегического планирования их деятельности.

С экономической точки зрения отдельного внимания заслуживает проблема дифференциации налоговых льгот и сроков их предоставления. Несмотря на унифицированность применения процедуры свободной таможенной зоны, параметры налогового стимулирования существенно варьируются в зависимости от конкретного режима. Относительно схожие условия наблюдаются в территориях опережающего развития, свободном порте Владивосток и арктической зоне, что обусловлено их территориальной и функциональной близостью. Однако в иных преференциальных режимах различия в ставках налогов, объёмах льгот и сроках их действия носят значительный характер. В частности, ставка налога на прибыль может быть установлена на нулевом уровне, однако срок действия такой льготы варьируется от 5 до 10 лет. Отсутствие единых принципов определения параметров налогового стимулирования свидетельствует о недостаточной системности государственной политики в данной сфере.

Ключевой проблемой, получившей наибольшее отражение в научной литературе, является слабая интеграция преференциальных режимов в систему стратегического государственного управления. Данный вопрос рассматривается в двух основных плоскостях.

Первая связана с разработкой методологических подходов к оценке эффективности преференциальных режимов с точки зрения достижения национальных целей развития. В настоящее время оценка их результативности осуществляется преимущественно на основе ограниченного набора абсолютных показателей, включающего количество резидентов, объём привлечённых инвестиций, объём налоговых поступлений и число созданных рабочих мест. Несмотря на универсальность данных индикаторов, они не позволяют в полной мере оценить вклад конкретного режима в социально-экономическое развитие территории или страны в целом. Отсутствие комплексной мето-

дики оценки и сопоставимых относительных показателей существенно ограничивает аналитические возможности исследователей и органов государственного управления.

Вторая плоскость проблемы заключается в недостаточной институционализации преференциальных режимов в документах стратегического планирования. Так, в Стратегии пространственного развития Российской Федерации до 2030 года с прогнозом до 2036 года данный инструмент упоминается крайне ограниченно и не рассматривается как системообразующий элемент региональной политики. В документе отсутствует целостное представление о действующих режимах, результатах их функционирования и перспективах развития. Аналогичная ситуация наблюдается и в системе национальных проектов, где преференциальные режимы фактически не интегрированы в механизм достижения целевых показателей.

В этой связи в научной среде обоснованно выдвигаются предложения о разработке специализированного документа стратегического планирования, посвящённого преференциальным режимам. Однако реализация данной инициативы требует предварительного формирования единой концептуальной и институциональной основы их функционирования.

По нашему мнению, ограниченное отражение преференциальных режимов в стратегических документах обусловлено более фундаментальной проблемой — отсутствием системного подхода в государственной политике их развития. В этой связи первоочередной задачей представляется интеграция всех действующих преференциальных режимов в единую систему, обеспечивающую унификацию принципов их создания, функционирования и управления. Формирование такой системы позволит упорядочить цели и сроки создания режимов, гармонизировать правовое регулирование, стандартизировать параметры предоставляемых льгот и определить рациональную географию их размещения.

Лишь после решения указанных задач становится возможной разработка комплексной методики оценки эффективности преференциальных режимов, а также их полноценная интеграция в систему стратегического планирования. В дальнейшем это позволит определить их роль и место в достижении национальных целей развития Российской Федерации и повысить результативность государственной региональной политики в целом.

Анализ действующей системы государственного управления преференциальными режимами позволяет установить, что одной из базовых проблем является фрагментарность их нормативно-правового регулирования. В настоящее время правовое обеспечение преференциальных режимов характеризуется множественностью специализированных нормативных актов, регулирующих отдельные виды режимов, а это как минимум 10 федеральных законов по каждому преференциальному режиму в отдельности. Подобная дифференциация нормативной базы, с одной стороны, отражает специфику различных режимов, однако, с другой стороны, препятствует формированию целостного правового пространства. Отсутствие рамочного федерального закона, закрепляющего единые принципы, цели и механизмы функционирования преференциальных режимов, приводит к правовой неопределённости и снижает уровень доверия со стороны потенциальных инвесторов.

Не менее значимые ограничения выявляются в управленческом плане. Современная модель управления преференциальными режимами характеризуется многоведомственной структурой, предполагающей распределение полномочий между различными федеральными органами исполнительной власти. На федеральном уровне сразу три министерства отвечают за свои преференциальные режимы — Министерство экономического развития, Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства и Министерство по развитию Дальнего Востока и Арктики. При этом отсутствует единый координационный центр, обеспечивающий согласованность действий и стратегическую целостность управления. Такая институциональная конфигурация приводит к дублированию функций, увеличению

транзакционных издержек и усложнению процедур межведомственного взаимодействия.

Более того, наблюдается неунифицированность правового статуса управляющих компаний, осуществляющих непосредственное администрирование режимов. Различия в их полномочиях, механизмах ответственности и формах подотчётности создают неоднородность управленческой практики и затрудняют внедрение единых стандартов управления. Недостаточная развитость механизмов контроля и оценки деятельности управляющих структур дополнительно снижает эффективность их функционирования.

Административный аспект системы управления характеризуется значительной неоднородностью процедур и различиями в уровне их цифровизации. Несмотря на декларируемое внедрение принципа «одного окна», его практическая реализация варьируется в зависимости от типа режима, как например, в свободных экономических зонах подобный принцип не реализуется, а в территориях опережающего развития развит на крайне высоком уровне. Отсутствие единых стандартов административного сопровождения инвестиционных проектов, а также интегрированной цифровой платформы, объединяющей все элементы взаимодействия государства и бизнеса, ограничивает эффективность предоставления государственных услуг и увеличивает административные барьеры.

Система управления рисками в рассматриваемой сфере находится на стадии формирования и характеризуется фрагментарностью. Отсутствие комплексного подхода к идентификации, оценке и минимизации рисков, а также единого центра координации риск-менеджмента, снижает устойчивость функционирования преференциальных режимов. Недостаточная развитость аналитических инструментов и прогнозных моделей ограничивает возможности превентивного управления рисками.

Контрольно-оценочный аспект системы также не обладает необходимой степенью институциональной зрелости. Применяемые методики оценки эффективности различаются между режимами, что исключает сопоставимость результатов и затрудняет формирование единой аналитической базы. При этом наблюдается доминирование количественных показателей, таких как объём инвестиций и количество созданных рабочих мест, при недостаточном учёте качественных, социальных и экологических эффектов. Ограниченная публичность результатов оценки и отсутствие механизмов независимого аудита дополнительно снижают уровень прозрачности системы.

Вопросы коммуникаций и взаимодействия в преференциальных режимах характеризуются децентрализованностью и отсутствием унифицированных стандартов представления данных. Разрозненность цифровых решений и отсутствие единой информационной платформы затрудняют мониторинг, анализ и сопоставление данных о функционировании преференциальных режимов. Механизмы обратной связи с инвесторами и иными заинтересованными сторонами носят преимущественно формальный характер, что ограничивает уровень вовлечённости и снижает качество управленческих решений.

Социальный аспект функционирования преференциальных режимов остаётся недостаточно интегрированным в систему управления. Отсутствие системных механизмов взаимодействия с региональными рынками труда, образовательными учреждениями и институтами развития человеческого капитала ограничивает потенциал режимов в части формирования устойчивой занятости и повышения качества жизни населения. Социальные эффекты, такие как уровень доходов, доступность социальной инфраструктуры и качество городской среды, не получают должного отражения в системе оценки эффективности.

Наименее развитым является экологический компонент. В настоящее время отсутствуют комплексные системы экологического мониторинга, включая цифровые инструменты, обеспечивающие сбор и анализ данных в режиме реального времени. Экономические стимулы для внедрения экологически от-

ветственных технологий и практик развиты недостаточно. Экологические показатели не интегрированы в систему оценки эффективности, что создаёт риски формирования дисбаланса между экономическим ростом и экологической устойчивостью, особенно в условиях усиления глобальной повестки устойчивого развития.

Заключение

Таким образом, проведённый анализ позволяет сделать обоснованный вывод о том, что действующий механизм государственного управления преференциальными режимами в Российской Федерации характеризуется высокой степенью институциональной фрагментарности, нормативной неоднородности и функциональной несогласованности. Отдельные элементы системы развиваются асинхронно и функционируют без достаточной взаимной интеграции, что снижает общую эффективность реализации государственной политики в данной сфере.

В сложившихся условиях ключевым направлением совершенствования выступает формирование комплексного, системно интегрированного механизма по управлению преференциальными режимами. Такой механизм должен предусматривать унификацию нормативно-правовой базы, стандартизацию управленческих и административных процедур, а также внедрение единых методик оценки. Реализация указанных направлений позволит повысить прозрачность, предсказуемость и результативность функционирования преференциальных режимов, обеспечив их более эффективное использование в качестве инструмента устойчивого социально-экономического развития Российской Федерации.

Литература

1. Кулаженкова, Е. Г. Формирование экономических точек роста: кластеризация и преференциальный статус территорий / Е. Г. Кулаженкова, Н. Ю. Карабанова, М. С. Акимов // Вектор экономики. – 2025. – № 5(107).
2. Кузнецова, Н. Р. Критерии оценки эффективности бюджетно-налогового механизма территорий преференциального развития / Н. Р. Кузнецова // Финансовая экономика. – 2023. – № 1. – С. 35-37.
3. Лакаев, О. А. О системности правовой политики в сфере организации особых административно-правовых режимов осуществления экономической деятельности / О. А. Лакаев // Государство и право. – 2023. – № 11. – С. 139-146.
4. Левин, Ю. А. Концептуальные аспекты стратегического планирования устойчивого развития территорий с особым экономическим режимом / Ю. А. Левин, А. О. Павлов // Научные исследования и разработки. Экономика. – 2020. – Т. 8, № 5. – С. 9-14.
5. Макаров, А. В. Проблемы эффективности преференциальных режимов для поддержки бизнеса - основные институциональные риски / А. В. Макаров, О. И. Голубенко // Российский экономический журнал. – 2025. – № 4. – С. 46-62.
6. Миронова, И. Б. Организационно-структурная модель экономической безопасности регионов с выделенными территориями опережающего развития / И. Б. Миронова // Инновационное развитие экономики. – 2020. – № 2(56). – С. 277-282.
7. Ниязова, М. В. Рациональное и иррациональное в практике применения законодательства о свободных экономических зонах / М. В. Ниязова // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. – 2023. – Т. 15, № 3(67). – С. 49-59.
8. Проняева, Л. И. Тенденции и проблемы развития инфраструктуры особых преференциальных территорий / Л. И. Проняева, И. И. Кружкова // Региональная экономика: теория и практика. – 2024. – Т. 22, № 1(520). – С. 107-133.
9. Шаталова, О. М. Модель оптимального управления территориями со специальным (преференциальным) режимом развития / О. М. Шаталова, С. А. Лихопуд // Интеллектуальные системы в производстве. – 2023. – Т. 21, № 2. – С. 152-163.

10. Юдин, А. Э. Преференциальные налоговые режимы и наполняемость бюджета: насколько значителен синергетический эффект / А. Э. Юдин // *Налоговая политика и практика*. – 2024. – № 4(256). – С. 37-39.

Problems and contradictions of public management of preferential regimes: logical and substantive analysis

Tatarnikov A.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

This article presents a comprehensive logical and substantive analysis of the current mechanism for public administration of preferential regimes in the Russian Federation. The relevance of the study is determined by institutional fragmentation, regulatory heterogeneity, and the insufficient integration of these regimes into the strategic planning system. The aim of the study is to identify key issues in the functioning of preferential regimes and formulate areas for their improvement. The study examines the theoretical and practical aspects of selecting regime types, the specifics of establishing their terms, the differentiation of tax incentives, and the problems of assessing their effectiveness. Attention is paid to the analysis of the regulatory framework, the institutional management structure, administrative procedures, digitalization, and the social and environmental aspects of operation. It has been established that the current system is characterized by the absence of a single coordinating center, unified approaches to management, and a comprehensive methodology for assessing performance. A conclusion is drawn regarding the need to develop a unified mechanism for managing preferential regimes aimed at increasing the consistency of public policy and the effectiveness of their use for the purposes of the country's socioeconomic development.

Keywords: preferential regimes, public administration mechanism, territorial development, preferential territories, special economic zones.

References

1. Kulazhenkova, E. G. Formation of economic growth points: clustering and preferential status of territories / E. G. Kulazhenkova, N. Yu. Karabanova, M. S. Akimova // *Vector of Economy*. - 2025. - No. 5 (107).
2. Kuznetsova, N. R. Criteria for assessing the effectiveness of the budget and tax mechanism of preferential development territories / N. R. Kuznetsova // *Financial Economics*. - 2023. - No. 1. - Pp. 35-37.
3. Lakaev, O. A. On the systematic nature of legal policy in the sphere of organizing special administrative and legal regimes for implementing economic activity / O. A. Lakaev // *State and Law*. - 2023. - No. 11. - Pp. 139-146.
4. Levin, Yu. A. Conceptual aspects of strategic planning for sustainable development of territories with a special economic regime / Yu. A. Levin, A. O. Pavlov // *Research and development. Economy*. - 2020. - Vol. 8, No. 5. - Pp. 9-14.
5. Makarov, A. V. Problems of the effectiveness of preferential regimes for business support - the main institutional risks / A. V. Makarov, O. I. Golubenko // *Russian Economic Journal*. - 2025. - No. 4. - Pp. 46-62.
6. Mironova, I. B. Organizational and structural model of economic security of regions with designated territories of advanced development / I. B. Mironova // *Innovative development of the economy*. - 2020. - No. 2 (56). - Pp. 277-282.
7. Niyazova, M. V. Rational and irrational in the practice of applying legislation on free economic zones / M. V. Niyazova // *Territory of new opportunities. Bulletin of Vladivostok State University*. - 2023. - Vol. 15, No. 3 (67). - P. 49-59.
8. Pronyaeva, L. I. Trends and problems of development of infrastructure of special preferential territories / L. I. Pronyaeva, I. I. Kruzhkova // *Regional economy: theory and practice*. - 2024. - Vol. 22, No. 1 (520). - P. 107-133.
9. Shatalova, O. M. Model of optimal management of a territory with a special (preferential) development regime / O. M. Shatalova, S. A. Likhopud // *Intelligent systems in production*. - 2023. - Vol. 21, No. 2. - P. 152-163.
10. Yudin, A. E. Preferential tax regimes and budget replenishment: how significant is the synergistic effect / A. E. Yudin // *Tax policy and practice*. - 2024. - No. 4 (256). - P. 37-39.

Технологическое лидерство и технологический суверенитет: сравнительный анализ отечественных и зарубежных концепций

Ткачева Дарья Сергеевна

аспирант кафедры «Государственное и муниципальное управление» факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; начальник отдела проектного управления, бюджетного планирования и методологического сопровождения реализации государственных программ Минпромторга России

Предмет исследования — отечественные и зарубежные концепции технологического лидерства и технологического суверенитета. **Актуальность** исследования обусловлена усилением глобальной технологической конкуренции, трансформацией мирового хозяйственного порядка и возрастанием значения контроля над критическими технологиями как фактора экономической безопасности и долгосрочной конкурентоспособности государства. **Цель работы** — анализ и систематизация теоретических подходов к интерпретации указанных категорий. **Методами** работы выступили сравнительный и системный анализ, элементы поисково-библиографического анализа, а также методы типологизации и обобщения научных подходов. В результате исследования уточнен понятийный аппарат категорий «технологическое лидерство» и «технологический суверенитет», проведена типологизация ключевых научных подходов в российской и зарубежной литературе, выявлены различия в методологических оптиках и институциональных акцентах. Показана эволюция научного дискурса от отраслевых и узкоэкономических трактовок к стратегическому пониманию данных категорий как взаимосвязанных элементов государственной политики. Центральное место в работе занимает сопоставление концепции доминирующей в отечественных исследованиях и подхода, характерного для зарубежной научной традиции. **Научная новизна** заключается в том, что в работе предложена типология подходов, раскрывающая содержательные различия и логическую взаимосвязь, что позволяет преодолеть концептуальную фрагментированность дискурса. Сделан **вывод** о формировании в современной научной мысли концепции, в рамках которой технологический суверенитет и технологическое лидерство рассматриваются как взаимосвязанные и последовательно реализуемые этапы единой стратегии развития государства.

Ключевые слова: технологическое лидерство, технологический суверенитет, экономическая безопасность, стратегическое развитие, государственное регулирование, глобальная технологическая конкуренция.

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития мировой экономики характеризуется ускорением научно-технологического прогресса, усилением глобальной конкуренции и возрастающей ролью технологий как ключевого фактора перераспределения экономической и политической мощи. В современных условиях способность государства к созданию, воспроизводству и масштабированию передовых технологий представлена в научной литературе как один из значимых факторов национальной конкурентоспособности, уровня экономической безопасности и устойчивости социально-экономического развития.

Особую значимость данная проблематика приобретает для Российской Федерации, где технологическое развитие всё в большей степени рассматривается как условие обеспечения экономической самостоятельности и снижения зависимости от внешних технологических поставщиков. В научной литературе отмечается тенденция перехода от парадигмы догоняющей модернизации к ориентации на формирование собственных технологических преимуществ. В этой связи технологический суверенитет в ряде исследований трактуется как одно из условий устойчивого развития, тогда как технологическое лидерство как механизм конвертации научно-технического потенциала в долгосрочные конкурентные и геополитические преимущества [1].

Несмотря на активное развитие исследований в данной сфере, понятийный аппарат остаётся неоднородным. В отечественной научной традиции технологическое лидерство преимущественно связывается с задачами экономической безопасности, преодолением структурной зависимости и усилением стратегической роли государства в научно-технологической политике (Е.В. Пономаренко, Е.И. Кузнецова [2;3]). В зарубежных исследованиях акцент смещается в сторону институциональной эффективности, развития национальных инновационных систем, сетевых форм кооперации и способности государств формировать международные технологические стандарты (Д. Нел-Сандерс; Т.А. Уэтселл [4;5]). Таким образом, различия в интерпретациях отражают методологические особенности научных школ и специфику национальных моделей государственного управления. В условиях концептуальной фрагментированности возникает необходимость систематизации существующих подходов.

Целью исследования является проведение анализа и систематизации отечественных и зарубежных концепций технологического лидерства и технологического суверенитета. Методологическую основу исследования составили сравнительный и системный анализ, элементы поисково-библиографического анализа, а также методы концептуальной типологизации научных подходов.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ЛИДЕРСТВО КАК СТРАТЕГИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО РАЗВИТИЯ

Для выявления динамики научного интереса к проблематике технологического лидерства был проведён поисково-библиографический анализ русскоязычных научных публикаций с использованием поисковой системы Google Scholar (Google Академия). Выбор данного инструмента обусловлен его высокой полнотой индексирования, включающей рецензируемые статьи, диссертации, монографии и материалы научных конференций, представленные в различных научных базах.

В выборку включались публикации, содержащие словосочетания «технологическое лидерство» и «технологический суверенитет» в названии, аннотации или тексте. Временной охват

анализа составил период 2000–2025 гг. Поисковый запрос формировался в стандартном режиме без ограничения по типу источника, что позволило оценить общую динамику формирования научного дискурса. Анализ динамики публикационной активности свидетельствует о устойчивом росте исследовательского интереса к данным категориям и их постепенной институционализации в структуре современного научного дискурса (рис. 1).



Рис. 1 / Fig. 1. Динамика публикационной активности по категориям «технологическое лидерство» и «технологический суверенитет» в русскоязычном сегменте Google Scholar за 2000–2025 гг.

Если на ранних этапах исследования технологическое лидерство преимущественно рассматривалось как фактор повышения отраслевой конкурентоспособности и результат инновационной активности, то начиная со второй половины 2000-х годов наблюдается смещение акцентов в сторону стратегического измерения данной категории. После 2010 года в научных работах усиливается внимание к роли государства, вопросам экономической безопасности, воспроизводству критических технологий и формированию долгосрочных технологических траекторий развития.

С середины 2010-х годов наблюдается качественное расширение предметного поля исследований. Технологическое лидерство всё чаще рассматривается как целенаправленное состояние, связанное с воспроизводством критических технологий, формированием собственных научно-технологических траекторий и снижением структурной зависимости от внешних источников. Параллельно развивается исследовательское направление, связанное с технологическим суверенитетом. Если ранее данная категория имела ограниченное распространение, то в последние годы она всё чаще рассматривается как необходимое условие достижения и сохранения технологического лидерства.

Особо показательной является динамика после 2021 года, характеризующаяся резким ростом публикаций по тематике технологического суверенитета, что отражает изменение институционального и геоэкономического контекста научного дискурса.

Таким образом, количественное расширение массива публикаций сопровождается качественной трансформацией содержания исследований от узкоэкономических и отраслевых интерпретаций к комплексному пониманию технологического лидерства и технологического суверенитета как взаимосвязанных стратегических категорий.

В целях систематизации существующих интерпретаций проведён сравнительный анализ отечественных и зарубежных научных подходов, что позволило выделить ключевые направления осмысления технологического лидерства. Обобщённые результаты представлены в таблице 1.

Выделенные группы отражают различные исследовательские оптики. Первая группа трактует технологическое лидерство как инструмент обеспечения экономической безопасности и стратегического превосходства. В центре внимания находится способность государства развивать и удерживать позиции в критически значимых технологических сегментах. Е.И.

Кузнецова, вводя категорию «вызов технологического развития», убедительно демонстрирует, что данная группа подходов исходит из презумпции уязвимости: государство стремится к лидерству, поскольку его отсутствие конституирует зону поражения. Однако ограниченность данной парадигмы заключается в её реактивном характере. Технологическое лидерство здесь остается ответом на угрозу, а не проектом позитивного преобразования мировой технологической архитектуры [3].

Таблица 1
Корпус теоретических подходов к технологическому лидерству

Автор(ы)	Концепция	Сущность
В. Оболенский (2012) [6] Я. Мищенко (2012) [7] Я.В. Селянин (2019) [8] Е.И. Кузнецова (2025) [3]	Лидерство как основа экономической безопасности и стратегического превосходства	Способность государства обеспечивать самостоятельное и опережающее развитие в критически значимых технологических сферах.
А.А. Гончарук (2018) [9] Н.В. Медведева (2024) [10]	Лидерство как основа инновационной политики	Формирование технологических преимуществ через интеграцию науки, образования и бизнеса
Е.В. Пономаренко (2023) [2] Ю.А. Мамаева (2025) [11] И.П. Комарова (2025) [12]	Лидерство как стратегическая цель	Создание прорывных технологий и формирование международного технологического статуса
Д. Нел-Сандерс (2022) [4] Т.А. Уэтселл (2022) [5] Ю. Фан (2025) [13].	Экосистемное и сетевое лидерство Реляционное и нормативное лидерство	Лидерство как результат функционирования инновационных экосистем и сетевой кооперации Способность формировать технологические нормы и стандарты, признаваемые другими участниками глобальной системы

Источник / Source: составлено автором по указанным публикациям / compiled by the author based on the publications specified

Вторая группа концепций связывает технологическое лидерство с эффективной инновационной политики. Лидерство в данном случае рассматривается через развитие механизмов взаимодействия науки, образования и бизнеса, а также через формирование устойчивых технологических преимуществ.

Третья группа трактует технологическое лидерство как стратегическую цель государственного развития. В рамках данного подхода акцент делается на способности государств создавать прорывные технологии, участвовать в формировании международных норм и стандартов и тем самым оказывать влияние на конфигурацию глобального технологического пространства.

Четвертая группа описывает технологическое лидерство как результат функционирования инновационных экосистем и сетевых форм кооперации. Исследователи подчеркивают значимость взаимодействия государства, бизнеса и научных организаций, а также роль институциональной координации в обеспечении устойчивых технологических преимуществ. В данной логике лидерство возникает как эффект согласованного управления и организационной синергии участников инновационной среды.

Пятая группа рассматривает технологическое лидерство как явление, связанное со способностью государств формировать технологические правила, стандарты и регуляторные модели, признаваемые другими участниками глобальной системы. В этом контексте лидерство выступает механизмом институционального влияния, обеспечивающим международное признание технологических достижений и закрепление стратегических позиций государства. Ю. Фан смещает фокус с материально-производственной сферы в сферу институциональную: лидерство есть контроль над технологическими нормами [13].

Отечественные исследования в значительной степени сохраняют вертикальную модель технологического лидерства. Государство мыслится как субъект, располагающийся над сетью и управляющий ею посредством директивных инструментов (национальные проекты, целевые индикаторы, бюджетное

финансирование). Отсюда технологическое лидерство рассматривается не совсем как фактор конкурентоспособности, а скорее как необходимое условие для независимого развития государства. Так в Н.В. Медведевой технологическое лидерство определяется через призму превосходства технологий и продукции над зарубежными аналогами [10]. Эту логику развивает Е.И. Кузнецова, переводя понимание технологического лидерства в плоскость государственной безопасности и стратегического планирования [3].

Зарубежные исследования (группы 4–5) тяготеют к горизонтальной, сетевой модели. Государство мыслится как субъект, располагающийся внутри сети и управляющий ею посредством координации и фасилитации. В этой оптике технологическое лидерство перестает быть атрибутом иерархического контроля и трансформируется в способность задавать архитектуру взаимодействий, управлять потоками знаний, капиталов и компетенций, а также институционализировать собственные стандарты в качестве глобально принимаемых правил игры. Иными словами, лидерство здесь — это способность организовать пространство, в котором именно твои технологии, нормы и платформенные решения становятся структурообразующими для мировой системы. Такая логика выводит анализ за пределы национально-ориентированной парадигмы и позволяет рассматривать технологическое лидерство как форму структурной власти в глобальной экономике знаний.

Таким образом, представленные группы концепций формируют понимание технологического лидерства как сложного социально-экономического и управленческого феномена, включающего экономические, инновационные, институциональные и международные компоненты. Проведенная типологизация позволяет проследить эволюцию научных представлений от трактовки лидерства как фактора отраслевой конкурентоспособности к его осмыслению в качестве стратегического ресурса государственного развития и инструмента позиционирования в глобальном технологическом пространстве.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СУВЕРЕНИТЕТ КАК УСЛОВИЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ДОСТИЖЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА

В последние годы понятие технологического суверенитета выходит на передний план в связи с новыми геополитическими реалиями и санкционным давлением. Так, российские ученые отмечают, что в условиях «беспрецедентного» санкционного давления и разрыва прежних интеграционных связей руководство страны переориентируется на «ограниченно открытую» экономическую модель, где ключевым становится технологический суверенитет [14].

Технологический суверенитет представляет собой ключевое стратегическое направление, обеспечивающее независимость государства от внешних технологических и производственных рисков. В отличие от технологического лидерства, ориентированного на достижение превосходства и глобального влияния, суверенитет фокусируется на защите критически важных ресурсов, технологий и научного потенциала, минимизации зависимости от импорта и обеспечении устойчивости национальной экономики к внешним ограничениям.

Сравнительный анализ категорий технологического суверенитета и технологического лидерства показывает, что между ними существует взаимодополняющая иерархическая связь. Основной целью суверенитета является обеспечение независимости и устойчивости от внешних воздействий, тогда как технологическое лидерство направлено на достижение превосходства и конкурентоспособности на глобальной арене. Внешние проявления этих категорий также различаются: суверенитет ориентирован на снижение критической зависимости от импортных технологий и продукции, в то время как лидерство реализуется через активный экспорт технологий, формирование глобальных стандартов и продвижение национальных решений [15].

Стратегические подходы при этом существенно отличаются. Технологический суверенитет предполагает защиту и обеспечение базовых потребностей общества, национальной безопасности и устойчивости экономики, что характеризует его как оборонительную и консервативную стратегию. Напротив, технологическое лидерство представляет собой наступательную стратегию, направленную на захват новых рынков, создание прорывных технологий и формирование технологических тенденций на глобальном уровне. Суверенитет формирует институционально-ресурсную основу для достижения лидерских позиций, выступая фундаментом, на котором формируются долгосрочные конкурентные преимущества государства, а лидерство, в свою очередь, обеспечивает гарантии технологической независимости за счёт закрепления международного влияния и признания собственных стандартов.

Таким образом, технологический суверенитет и лидерство находятся в стратегической взаимосвязи, где первый выступает базовой платформой безопасности и устойчивости, а второй — высшей степенью реализации технологического потенциала и инструмента глобального влияния. Эта взаимосвязь позволяет рассматривать технологический суверенитет не как самостоятельную конечную цель, а как необходимое условие формирования стратегического лидерства в глобальной технологической системе.

В современном научном и практическом дискурсе акцент смещается в сторону комплексного подхода, в котором технологический суверенитет рассматривается как фундаментальная характеристика национального развития, обеспечивающая возможность планомерного достижения лидерских позиций. Такой подход находит отражение в национальных стратегиях, платформе суверенного технологического развития и международных исследованиях, где суверенитет определяется как базовое условие для устойчивого роста и обеспечения технологической автономии государства.

Технологический суверенитет, подобно технологическому лидерству, представляет собой сложный междисциплинарный феномен, интерпретируемый в рамках различных теоретических подходов. В целях структурирования существующих научных представлений была проведена авторская типологизация подходов к трактовке технологического суверенитета. Ниже представлена таблица, отражающая ключевые концептуальные акценты и содержательные характеристики выделенных подходов (табл. 2).

Таблица 2
Типология теоретических подходов к технологическому суверенитету

Автор(ы)	Концепция	Сущность
А.А. Афанасьев (2022) [15]	Интегральный, национально-ориентированный	Рассматривается как сущностная характеристика формирующейся модели ограниченной открытой экономики суверенного типа
Т.Д. Степанова (2022) [16] В.В. Земсков (2023) [17]	Экономико-безопасностный	Технологический суверенитет рассматривается как элемент экономической безопасности государства, обеспечивающий защищенность национальной экономики от внешних и внутренних угроз.
М.К. Саттаров (2019) [18]	Производственный подход	Способность промышленного комплекса самостоятельно развиваться и внедрять конкурентоспособные технологии на внутреннем и внешнем рынках.
И.Б. Константинов и Е.П. Константинова (2022) [19] Ф. Креспи [20]	Инновационно-политический (гос. субъектность)	Предлагают рассматривать технологический суверенитет как активность государства на международной арене: не самоцель, а средство поддержания национальной конкурентоспособности

Источник / Source: составлено автором по указанным публикациям / compiled by the author based on the publications specified

Представленный корпус подходов к осмыслению технологического суверенитета демонстрирует, что наиболее комплексная разработка данной проблематики принадлежит А.А. Афанасьеву. Предложенный им аналитический инструментарий позволяет рассматривать технологический суверенитет одновременно в экономической, институциональной, производственной и безопасностной плоскостях [15].

Однако экономическая трактовка как характеристика «ограниченно открытой экономики суверенного типа» требует конкретизации механизмов обеспечения. В этой связи принципиальное значение имеет системно-безопасностный подход А.А. Афанасьева, в рамках которого технологический суверенитет соотносится с системой национальной безопасности. Он определяется как достигнутый уровень независимости в сфере науки и технологий, обеспечивающий реализацию национальных интересов в техносфере с учетом актуальных и перспективных угроз. Тем самым проблематика выводится за пределы исключительно экономического анализа и включается в контур стратегических национальных приоритетов.

Развивая производственный подход, А.А. Афанасьев рассматривает технологический суверенитет как целевую траекторию развития промышленного и научно-технического комплексов, обеспечивающую воспроизводство критически важной продукции на необходимом технологическом уровне. Основным инструментом достижения этого состояния выступает промышленная политика (индустриализация, импортозамещение, локализация цепочек создания стоимости), что переводит цель суверенитета в плоскость конкретных управленческих решений [15].

Принципиально важным уточнением является то, что большинство работ отмечают отсутствие отождествления между технологическим суверенитетом и автаркией или полной научно-технической изоляцией государства. Данная оговорка представляется критически значимой, поскольку в отечественном политическом и экономическом дискурсе существует тенденция к отождествлению суверенитета с самодостаточностью [16]. Т.Д. Степанова рассматривает технологический суверенитет как элемент экономической безопасности. Исходной точкой является защита национальной экономики от внешних угроз. Понятие «суверенитет» укоренено в классической вестфальской традиции: государство как верховная политическая единица, обладающая автономией на своей территории. В отличие от нее, в зарубежной трактовке ученые предлагают принципиально иную аксиоматику. Они прямо указывают, что термин «суверенитет» имеет древнее происхождение, но современный контекст требует его переосмысления. Европейский подход отказывается от националистической трактовки (понимаемой как продвижение национальных индустрий) в пользу наднациональной (федеративной) модели. Ключевой тезис: ни одна страна Евросоюза в отдельности не способна достичь суверенитета. Следовательно, субъектом суверенитета является не национальное государство, а группа стран [20].

Т.Д. Степанова, как и другие авторы [16; 17] определяет суверенитет через способность производить преимущественно самостоятельно, хотя и допускает экспорт для оплаты импорта. У нее сохраняется бинарная оппозиция: «свое» (защищенное) — «чужое» (потенциально опасное). Ф. Креспи выстраивают более гибкую категориальную сетку. Они вводят понятие «структурная зависимость» (structural dependence). Технологический суверенитет, по их мнению, — это «наименьший возможный уровень структурной зависимости», а не полная автономия. Более того, они постулируют невозможность и ненужность автаркии в глобализованном мире. Задача заключается не в разрыве связей, а в диверсификации партнерств и избегании односторонних зависимостей от «менее надежных» партнеров [20].

Аналогичной позиции придерживаются И.Б. Константинов и Е.П. Константинова, определяющие технологический суверенитет как способность государства располагать критически

важными технологиями без односторонней структурной зависимости [19]. Данный подход снимает противопоставление изоляции и полной открытости, предлагая модель избирательной, стратегически выверенной интеграции.

Обобщая рассмотренные подходы, технологический суверенитет целесообразно трактовать как устойчивое состояние экономики и техносферы, при котором обеспечиваются воспроизводство критических технологий, защита национальных интересов и стратегическая автономия при сохранении избирательного международного взаимодействия. Он выступает базой долгосрочной конкурентоспособности и предпосылкой перехода к технологическому лидерству.

В последние годы в Российской Федерации сформировалась устойчивая научно-управленческая парадигма, в рамках которой технологический суверенитет и технологическое лидерство рассматриваются как взаимосвязанные ориентиры государственной научно-технологической политики. Нормативные и стратегические документы закрепляют их как взаимодополняющие категории. Так в Концепции технологического развития на период до 2030 года лидерство связывается с достижением превосходства отечественных технологий и продукции по ключевым параметрам, тогда как суверенитет с обеспечением национального контроля над критическими и сквозными технологиями, а также способностью к их самостоятельной разработке и воспроизводству.

В логике настоящего исследования технологический суверенитет выступает институционально-производственной базой технологического лидерства. Отсутствие контроля над критическими компетенциями делает лидерские позиции зависимыми от внешних ограничений, тогда как ориентация исключительно на автономию без выхода на глобальные рынки чревата замыканием технологического развития внутри страны. Следовательно, суверенитет и лидерство образуют единую стратегическую связку: первый обеспечивает устойчивость и управляемость развития, второе трансформацию внутреннего потенциала в конкурентные и геоэкономические преимущества.

Управление технологическим развитием рассматривается как ключевой элемент государственной политики, обеспечивающий национальную безопасность, конкурентоспособность и инновационную активность экономики. В условиях усиливающейся глобальной конкуренции и санкционных ограничений данная задача приобретает системообразующий характер. Современные исследования подчеркивают, что система управления технологическим развитием является неотъемлемой частью институциональной архитектуры современного государства и требует комплексного подхода, учитывающего как внутренние структурные особенности экономики, так и международный опыт.

Несмотря на активное развитие теоретических интерпретаций технологического суверенитета и технологического лидерства, в научном дискурсе сохраняется существенный пробел, связанный с институционализацией механизма их практической реализации. Если цели и стратегические ориентиры в целом концептуализированы и закреплены в нормативных документах, то вопрос о целостном механизме государственного управления достижением технологического лидерства остается недостаточно проработанным.

Как было отмечено, в отечественных исследованиях технологическое лидерство нередко определяется как стратегическая цель или состояние превосходства, однако значительно реже раскрываются конкретные управленческие механизмы его достижения. В результате лидерство концептуализируется преимущественно как нормативная установка.

Сравнительный анализ отечественных и зарубежных концепций показывает, что в международной практике технологическое лидерство обеспечивается через сложные сетевые модели управления, включающие распределенную ответственность, взаимодействие с частным сектором и институционализацию стандартов. Для Российской Федерации актуализируется

задача адаптации подобных механизмов с учетом национальной специфики и приоритета задач экономической безопасности.

Таким образом, на современном этапе ключевой научной и практической проблемой становится разработка целостного механизма государственного управления достижением технологического лидерства Российской Федерации, способного интегрировать задачи технологического суверенитета, обеспечить концентрацию ресурсов на приоритетных направлениях и одновременно создать условия для формирования конкурентоспособных инновационных экосистем. Решение данной задачи требует дальнейшей теоретической проработки, что определяет перспективные направления последующих исследований.

ВЫВОДЫ

Проведенный сравнительный анализ отечественных и зарубежных концепций технологического лидерства и технологического суверенитета позволяет сформулировать ряд обобщающих выводов.

В современной научной литературе наблюдается устойчивая тенденция к приданию обеим категориям стратегического характера. Технологическое лидерство эволюционировало от трактовки как фактора отраслевой конкурентоспособности к пониманию его как комплексной характеристики государственного развития, включающей экономические, институциональные и международные измерения. Технологический суверенитет, в свою очередь, трансформировался из узкоспециализированного термина в самостоятельную стратегическую категорию, отражающую уровень автономии национальной технологической системы.

В российской научной традиции доминирует безопасностно-стратегическая интерпретация, акцентирующая роль государства в обеспечении контроля над критическими технологиями и снижении структурной зависимости. Зарубежные исследования в большей степени сосредоточены на институциональной эффективности, функционировании инновационных экосистем и способности формировать глобальные технологические стандарты. Тем самым различия в трактовках отражают особенности национальных моделей государственного управления и институциональной организации научно-технологического развития. Для отечественной научной традиции характерна интерпретация технологического лидерства и технологического суверенитета в контексте усиленной стратегической роли государства, высокой степени централизации управленческих решений и приоритета задач экономической безопасности. В зарубежных исследованиях, напротив, более распространена модель при которой государство выступает не столько директивным центром, сколько координатором и регулятором инновационной среды. Акцент делается на развитии национальных инновационных систем, функционировании экосистем и сетевых форм кооперации, а также на способности стран формировать технологические стандарты через рыночные механизмы и международную конкуренцию.

Следует подчеркнуть, что выявленные различия относятся к особенностям научных интерпретаций и теоретических рамок, представленных в академическом дискурсе, и не предполагают прямой оценки или описания реальной политической практики конкретных государств. Анализ фактических моделей реализации научно-технологической политики выходит за рамки настоящего исследования и может выступать предметом самостоятельной работы.

Между технологическим суверенитетом и технологическим лидерством прослеживается взаимодополняющая иерархическая связь. Суверенитет выступает необходимым институционально-ресурсным основанием лидерства, обеспечивая его устойчивость к внешним ограничениям, однако сам по себе не гарантирует международного технологического превосходства. Таким образом, суверенитет выступает основой лидерства, а лидерство высшей стадией реализации технологического потенциала государства.

В целом результаты исследования позволяют рассматривать технологический суверенитет и технологическое лидерство как взаимосвязанные элементы единой государственной научно-технологической стратегии. Их согласованная реализация формирует основу долгосрочной конкурентоспособности, институциональной устойчивости и геэкономического позиционирования государства в условиях трансформации глобального технологического порядка.

Литература

1. Катук Д., Смородинская Н. Технологический суверенитет и технологическое лидерство России: замыслы и внутренние ограничения. *Общество и экономика*. 2025;12:38–59. DOI: 10.7868/S3034543X25120032. Katukov D., Smorodinskaya N. Russia's technological sovereignty and leadership: strategic intentions and domestic constraints. *Obshchestvo i ekonomika*. 2025;2:38–59. (In Russ.). DOI: 10.7868/S3034543X25120032
2. Пономаренко Е.В. Переход к многополярному миру и конкуренция за мировое технологическое лидерство: политико-экономические вопросы. *Горизонты экономики*. 2023;6(79):5–15.
3. Кузнецова Е.И. Технологическое лидерство как цель государственной политики в сфере обеспечения экономической безопасности. *Вестник экономической безопасности*. 2025;3:200–204. DOI: 10.24412/2414-3995-2025-3-200-204
4. Nel-Sanders D., Thomas P. The role of government in promoting innovation-led entrepreneurial ecosystems. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*. 2022;10(1):640. DOI: 10.4102/apsdpr.v10i1.640.
5. Whetsell T.A., Leiblein M.J., Wagner C.S. Between Promise and Performance: Science and Technology Policy Implementation through Network Governance. *Science and Public Policy*. *Forthcoming*. 2019;47(1):78–91. DOI: 10.1093/scipol/scz048.
6. Оболенский В. Социально-экономические модели, технологическое лидерство и «формула» роста. *Мировая экономика и международные отношения*. 2012;10:115–121.
7. Мищенко Я. Технологическое лидерство как ключевой фактор конкурентоспособности Японии на энергетических рынках АТР. *Международная экономика*. 2012;10:25–41.
8. Селянин Я.В. Технологическое лидерство, роль государства и неоднозначность цифр в высокотехнологичных областях на примере военно-промышленной политики США в области высокопроизводительных вычислений. *Проблемы национальной стратегии*. 2019;5:137–166.
9. Гончарук А.А., Сумина Е. Технологическое лидерство как приоритетное направление инновационного развития региона. *Решетневские чтения*. 2018;2:502–504.
10. Медведева Н.В. Развитие курса на технологическое лидерство. *Center for Innovative Technologies and Social Expertise (CITSE)*. 2024;3(41):309–309.
11. Мамаева Ю. А. Экономический суверенитет и технологическое лидерство России на современном этапе политического развития страны. *Социально-гуманитарные знания*. 2025;1: 270–274.
12. Комарова И.П., Минашкин В.Г. Технологическое лидерство России: показатели и стратегические ориентиры в условиях глобальных вызовов. *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2025;253(3):348–356. DOI: 10.38197/2072-2060-2025-253-3-348-356
13. Fang Y., Zhang S. Reconceptualizing technological leadership: A relational and dynamic framework. *Politics and Governance*. 2025;13:1–18. DOI: 10.17645/pag.10243.
14. Афанасьев А.А. «Технологический суверенитет» как научная категория в системе современного знания. *Экономика, предпринимательство и право*. 2022;12(9):2377–2394. DOI: 10.18334/epp.12.9.116243.
15. Афанасьев А.А. Технологический суверенитет: варианты подходов к рассмотрению проблемы. *Вопросы инновационной экономики*. 2023;13(2):689–706. DOI: 10.18334/vinec.13.2.117375.

16. Степанова Т.Д. Технологический суверенитет России как элемент экономической безопасности. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2022;12(9-1):567-577. DOI: 10.34670/AR.2022.19.76.044.

17. Земсков В.В. Научно-технологический суверенитет: новые вызовы и решения. *Экономическая безопасность*. 2023;6(4):1321–1334. DOI: 10.18334/ecsec.6.4.118817.

18. Sattarov M.K., Yunusova I.R. Systematization of Factors of Technological Independence of the Russian Oil Refining Industry. *Modern Science*. 2019;10-2:56–60.

19. Константинов И.Б., Константинова Е.П. Технологический суверенитет как стратегия будущего развития российской экономики. *Вестник Поволжского института управления*. 2022;22(5):12–22. DOI: 10.22394/1682-2358-2022-5-12-22.

20. Francesco Crespi, Serenella Caravella, Mirko Menghini and Chiara Salvatori European Technological Sovereignty: An Emerging Framework for Policy Strategy. *Intereconomics: Review of European Economic Policy Centre for European Policy Studies (CEPS)*. 2021;56(6):348–354. DOI: 10.1007/s10272-021-1013-6.

Technological leadership and technological sovereignty: a comparative analysis of domestic and foreign concepts

Tkacheva D.S.

Financial University under the Government of the Russian Federation

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The object of this research is the domestic and international concepts of technological leadership and technological sovereignty. **The relevance** of this research is determined by intensifying global technological competition, the transformation of the global economic order, and the growing importance of control over critical technologies as a factor in economic security and the long-term competitiveness of the state. **The aim** of the study is to analyze and systematize theoretical approaches to interpreting these categories. **The methods** used include comparative and systemic analysis, elements of bibliographic search analysis, and methods for typologizing and summarizing scientific approaches. The study clarified the conceptual apparatus of the categories "technological leadership" and "technological sovereignty" typologized key scientific approaches in Russian and international literature and identified differences in methodological optics and institutional emphases. The study demonstrates the evolution of scientific discourse from sectoral and narrowly economic interpretations to a strategic understanding of these categories as interconnected elements of public policy. The central focus of this paper is a comparison of the dominant concept in Russian research and the approach characteristic of the international scientific tradition. **The scientific novelty** lies in the fact that the work proposes a typology of approaches that reveals substantive differences and logical interconnections, which makes it possible to overcome the conceptual fragmentation of discourse. **It is concluded** that a concept has emerged in contemporary scientific thought that views technological sovereignty and technological leadership as interrelated and consistently implemented stages of a unified national development strategy.

Keywords: technological leadership, technological sovereignty, economic security, strategic development, state regulation, global technological competition.

REFERENCES

1. Katukov D., Smorodinskaya N. Russia's technological sovereignty and leadership: strategic intentions and domestic constraints. *Society and Economy*. 2025;12:38–59. DOI: 10.7868/S3034543X25120032.
2. Katukov D., Smorodinskaya N. Russia's technological sovereignty and leadership: strategic intentions and domestic constraints. *Society and Economy*. 2025;2:38–59. (In Russ.). DOI: 10.7868/S3034543X25120032
3. Ponomarenko E.V. Transition to a multipolar world and competition for global technological leadership: political and economic issues. *Horizons of Economy*. 2023;6(79):5–15.
4. Kuznetsova E.I. Technological leadership as a goal of public policy in the field of economic security. *Bulletin of Economic Security*. 2025;3:200–204. DOI: 10.24412/2414-3995-2025-3-200-204
5. Nel-Sanders D., Thomas P. The role of government in promoting innovation-led entrepreneurial ecosystems. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*. 2022;10(1):640. DOI: 10.4102/apsdpr.v10i1.640.
6. Whetsell T.A., Leiblein M.J., Wagner C.S. Between Promise and Performance: Science and Technology Policy Implementation through Network Governance. *Science and Public Policy*. Forthcoming. 2019;47(1):78–91. DOI: 10.1093/scipol/scz048.
7. Obolensky V. Socioeconomic Models, Technological Leadership, and the Growth "Formula." *Global Economy and International Relations*. 2012;10:115–121.
8. Mishchenko Ya. Technological Leadership as a Key Factor in Japan's Competitiveness in the Asia-Pacific Energy Markets. *International Economy*. 2012;10:25–41.
9. Selyanin Ya. V. Technological Leadership, the Role of the State, and the Ambiguity of Figures in High-Tech Areas: The Case of US Military-Industrial Policy in High-Performance Computing. *Problems of National Strategy*. 2019;5:137–166.
10. Goncharuk A.A., Sumina E. Technological leadership as a priority area of regional innovative development. *Reshetnev readings*. 2018; 2: 502–504.
11. Medvedeva N.V. Development of a course towards technological leadership. *Center for Innovative Technologies and Social Expertise (CITSE)*. 2024; 3 (41): 309–309.
12. Mamaeva Yu.A. Economic sovereignty and technological leadership of Russia at the current stage of the country's political development. *Social and humanitarian knowledge*. 2025; 1: 270–274.
13. Komarova I.P., Minashkin V.G. Technological leadership of Russia: indicators and strategic guidelines in the context of global challenges. *Scientific works of the Free Economic Society of Russia*. 2025;253(3):348–356. DOI: 10.38197/2072-2060-2025-253-3-348-356
14. Fang Y., Zhang S. Reconceptualizing technological leadership: A relational and dynamic framework. *Politics and Governance*. 2025;13:1–18. DOI: 10.17645/pag.10243.
15. Afanasyev A.A. "Technological sovereignty" as a scientific category in the system of modern knowledge. *Economics, Entrepreneurship and Law*. 2022;12(9):2377–2394. DOI: 10.18334/epp.12.9.116243.
16. Afanasyev A.A. Technological Sovereignty: Options for Approaching the Problem. *Issues of Innovative Economics*. 2023; 13(2): 689–706. DOI: 10.18334/inec.13.2.117375.
17. Stepanova T.D. Technological Sovereignty of Russia as an Element of Economic Security. *Economy: Yesterday, Today, Tomorrow*. 2022; 12(9-1): 567–577. DOI: 10.34670/AR.2022.19.76.044.
18. Zemskov V.V. Scientific and Technological Sovereignty: New Challenges and Solutions. *Economic Security*. 2023; 6(4): 1321–1334. DOI: 10.18334/ecsec.6.4.118817.
19. Sattarov M.K., Yunusova I.R. Systematization of Factors of Technological Independence of the Russian Oil Refining Industry. *Modern Science*. 2019;10-2:56–60.
20. Konstantinov I.B., Konstantinova E.P. Technological Sovereignty as a Strategy for the Future Development of the Russian Economy. *Bulletin of the Volga Region Institute of Management*. 2022;22(5):12–22. DOI: 10.22394/1682-2358-2022-5-12-22.
21. Francesco Crespi, Serenella Caravella, Mirko Menghini, and Chiara Salvatori European Technological Sovereignty: An Emerging Framework for Policy Strategy. *Intereconomics: Review of European Economic Policy Centre for European Policy Studies (CEPS)*. 2021;56(6):348–354. DOI: 10.1007/s10272-021-1013-6.

Будущее розничной торговли: ключевые тренды и перспективы развития

Тойменцева Ирина Анатольевна

кандидат экономических наук, доцент, доцент института маркетинга, логистики и сервиса, Самарский государственный экономический университет, tia67@rambler.ru,

Евтodieва Татьяна Евгеньевна

Доктор экономических наук, профессор кафедры коммерции и логистики, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ), evtodieva.t@yandex.ru,

Карсунцева Ольга Владимировна

Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики, Сызранский филиал, Самарский государственный технический университет, o.k.samgtu@mail.ru,

Чичкина Вера Дмитриевна

кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой экономики, Сызранский филиал, Самарский государственный технический университет, vd_00@mail.ru

В статье рассматриваются вопросы функционирования предприятий розничной торговли в рыночной среде, говорится о необходимости трансформации традиционных подходов к деятельности предприятий розничной торговли. Розничная торговля представляет собой завершающий этап товародвижения, обеспечивающий переход продукции от производителей к конечным потребителям. На данном этапе происходит трансформация материальных ресурсов из сферы обращения в сферу потребления посредством механизма купли-продажи, когда покупатели приобретают необходимые товары в обмен на денежные средства. Проведен анализ оборота розничной торговли, выявлены предпочтения потребителей в приобретаемых товарах. Несмотря на переток спроса на маркетплейсы, большинство товарных категорий сохранили положительную динамику в офлайнканалах. Выявлены основные тренды, например в настоящее время отмечается необходимость приобретения покупателем не конкретного товара, а готового решения. Большинство потребителей предпринимает активные действия по оптимизации личного бюджета, поэтому внедрена практика сравнения ценовых предложений между собственными торговыми марками (СТМ) и брендовой продукцией. Цифровые каналы продаж приобретают статус приоритетного направления развития розничной торговли. Большое внимание уделяется экологичности продуктов, больше предпочтений стали отдавать отечественным товарам.

Ключевые слова: розничная торговля, ассортимент, потребитель, цена, качество, импортозамещение, цифровой рубль, онлайн-магазины.

Введение

Современные рыночные условия диктуют необходимость трансформации традиционных подходов к деятельности предприятий розничной торговли. Ретроспективное исследование методов повышения эффективности розничных предприятий в эпоху директивного планирования позволяет выделить два принципиальных направления.

Планирование экономики ресурсного потенциала выступает первым ключевым аспектом управления. Разработанная система оценочных показателей охватывает рациональность использования торговых площадей, продуктивность работы сотрудников, эффективность управления товарными запасами. Методология оценки получила масштабное внедрение в практику планирования деятельности торговых организаций.

Второе направление планирования концентрируется на достижении максимального удовлетворения потребительских запросов через оптимизацию товарооборота. Социально-экономическая функция ритейла: на розничные покупки приходится около 40% расходов населения. Прогресс в форматах торговли (супермаркеты, суперсторы) и дистрибуции снижает издержки потребления. Ритейл влияет на региональное развитие (торговые центры) и является драйвером внедрения технологий (управление запасами, POS - системы, безопасность).

Анализ подтверждает ключевую роль маркетинга в торговле для эффективного согласования спроса и предложения. Это требует реализации действий на двух уровнях:

- организация физического товародвижения от производителя к потребителю;
- организация коммуникационных потоков (информация до, во время и после сделки) для улучшения координации.

Успех торгового предприятия предопределен местоположением, ассортиментом, ценовой политикой и уровнем сервиса. Отечественный ритейл не всегда эффективно использует маркетинговый инструментарий. Успех зависит не только от брендов, но и от результативной рекламы.

Розничная торговля представляет собой завершающий этап товародвижения, обеспечивающий переход продукции от производителей к конечным потребителям. На данном этапе происходит трансформация материальных ресурсов из сферы обращения в сферу потребления посредством механизма купли-продажи, когда покупатели приобретают необходимые товары в обмен на денежные средства.

Процесс розничной реализации создает основу для возобновления производственного цикла, обеспечивая конверсию товарной формы в денежную. Розничная торговля характеризуется организацией сбытовой деятельности, направленной на реализацию продукции и услуг физическим лицам для удовлетворения персональных нужд, не предполагающих коммерческого использования приобретаемых товаров.

Масштаб розничного сектора включает продажу товарной продукции конечным потребителям для личного пользования, а также юридическим лицам в целях группового потребления или обеспечения хозяйственной деятельности. Ключевыми элементами дистрибьюторской системы выступают предприятия розничной торговли и объекты общественного питания. Параллельно продажа потребительских товаров может производиться со складов производителей, посреднических структур, фирменных магазинов, заготовительных пунктов, мастерских, ателье и аналогичных точек.

Обсуждение и результаты

Современный этап развития розничной торговли характеризуется комплексом сдерживающих факторов. Введенные экономические ограничения, нестабильная геополитическая

обстановка, замедление темпов роста экономики, усиление инфляционных процессов и сокращение покупательской способности населения создают серьезные вызовы для отрасли.

Прежде всего, следует проанализировать изменения ВВП России за последние годы. На рисунке 1 представлена динамика реального ВВП России по годам в текущих ценах.

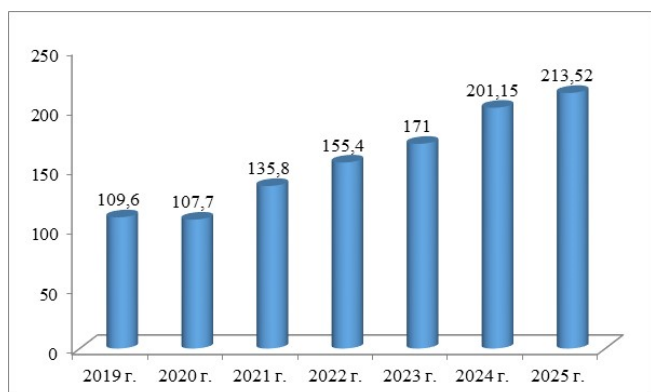


Рисунок 1- Динамика реального ВВП России в текущих ценах в 2019-2025г.г., трлн.руб.

Источник: составлено авторами.

Исходя из представленных данных рисунка 1 видно, что пандемия (2020 г.) инициировала структурные сдвиги в экономике. В 2022 г. – появились новые факторы - санкции, изменения торговой политики и скачки курсов валют, которые вызвали фазу адаптации, снизив ВВП на 2,8%. К 2023 г. наметилось восстановление показателя благодаря госинвестициям в проекты и рекордному за последнее десятилетие росту промышленного производства. Рост потребительского кредитования усилил спрос, но спровоцировал инфляцию и ослабление рубля. ВВП по прежнему показывает хоть и не значительный, но рост, и в 2026 г. его увеличение ожидается в пределах +(0,5–1,5)%.

Российский бизнес входит в 2026 год в режиме «двойного сжатия»: спрос снижается, а издержки и требования к управлению растут. Поэтому на рынке выигрывают те компании, которые способны быстро пересчитать важнейшие показатели юнит-экономики, рационально управлять оборотными средствами и предложить оптимальную для покупателя цену.

Российская экономика сталкивается с несколькими формами инфляционного давления. Рост производственных затрат в связи с повышением закупочных цен на сырье, увеличением тарифов на энергоресурсы и газ приводит к увеличению себестоимости готовой продукции, что снижает спрос на нее. Приобретение зарубежного оборудования через альтернативные каналы поставок с привлечением компаний-посредников существенно увеличивает конечную стоимость основных производственных фондов. Также отрицательным образом на финансовых результатах деятельности предприятий отражается повышение ставки налогообложения.

Инфляция спроса возникает при несоответствии имеющихся производственных мощностей растущему потребительскому спросу, стимулируемому увеличением заработных плат, масштабными государственными расходами на оборонный комплекс, социальными программами и массовым кредитованием. Банк России фиксирует существенный рост кредитной нагрузки населения. В 2025 г. (за 9 месяцев) отмечался рост доходов населения на 9,3%, но уже в 2026 г. прогнозируется его снижение до 2,6%. Население страны вынуждено экономить на многом и прежде чем что-то купить, ему требуется обосновать правильность своего выбора.

Рынок труда в 2023 г. продемонстрировал рекордно низкий уровень безработицы - 3,3% в среднем годовом выражении с последующим снижением до 2,8% к декабрю. Но уже начиная с 2024 г. ситуация стала меняться, численность трудоспособного населения сокращается, безработица начинает расти. В 2025 г.

78 % компаний заявили о кадровом дефиците, а уровень безработицы с 2,2 % в 2024 г. вырос до 2,6 % и в 2026 г. эти тенденции сохраняются. Поэтому на первое место выходит повышение производительности труда за счет автоматизации, обучения персонала и повышением качества товаров и услуг.

Федеральная служба государственной статистики фиксирует численность граждан, проживающих за чертой бедности, на уровне 13,4 млн. человек, что составляет 9,2% от общего количества жителей Российской Федерации.

Розничный торговый сектор экономики России характеризуется существенным увеличением оборота. Следует отметить, что каждый второй россиянин прогнозирует увеличение трат прежде всего на товары ежедневной необходимости, а именно на продовольственные товары.

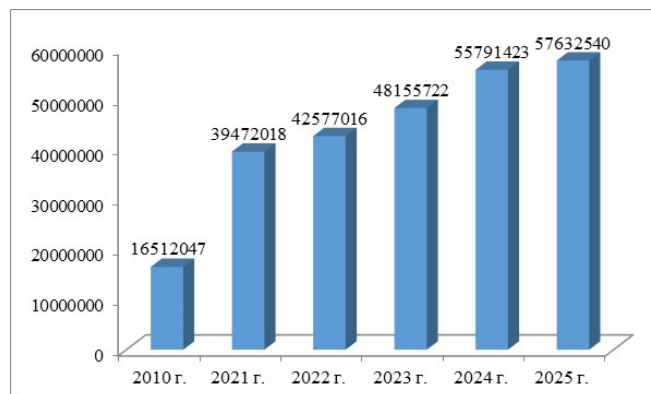


Рисунок 2-Оборот розничной торговли, млн. руб.

Источник: составлено авторами.

Оборот в розничной торговле, как мы видим из данных рисунка 2, постоянно увеличивается, но это связано не с тем, что люди больше покупают, а в основном с тем, что цены очень выросли. В 2026 г. прогнозируется увеличение расходов населения прежде всего на товары ежедневного спроса, т.е на продовольственные товары. Прогностические материалы Минэкономразвития, предполагают увеличение розничного товарооборота на 4,8% в 2026 г. Отраслевое развитие характеризуется формированием определенных векторов изменений. На рисунке 3 представлен оборот розничной торговли.

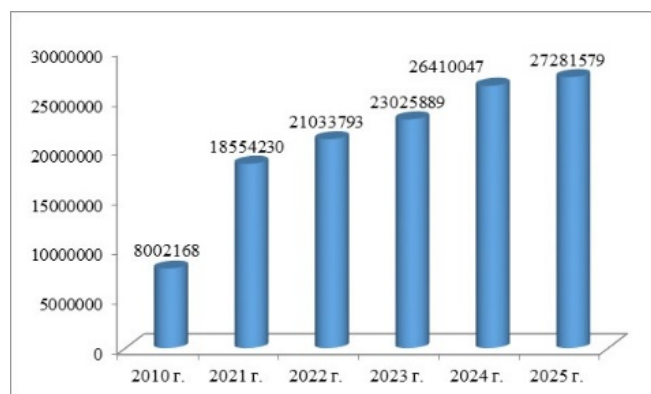


Рисунок 3 - Динамика оборота розничной торговли продовольственными товарами, включая напитки и табачные изделия, млн.руб.

Источник: составлено авторами.

Согласно данным рисунка, можно сделать вывод о том, что продажи продовольственных товаров имеют тенденцию роста: в 2023 г. их увеличение составило 109,5 %, в 2024 г. - 114,7%, в 2025 г. отмечается снижение до 103,3 %. Доля стоимости продуктов питания в общем обороте розничной торговли пищевыми продуктами, включая алкогольную продукцию и табачные изделия в 2023 г. составил 80,63 %, в 2024 г. – 81,1%, в 2025 г. 82,8 % и тенденция роста сохраняется и в 2026 г.

На рис 4. Представлена динамика оборота розничной торговли непродовольственными товарами.

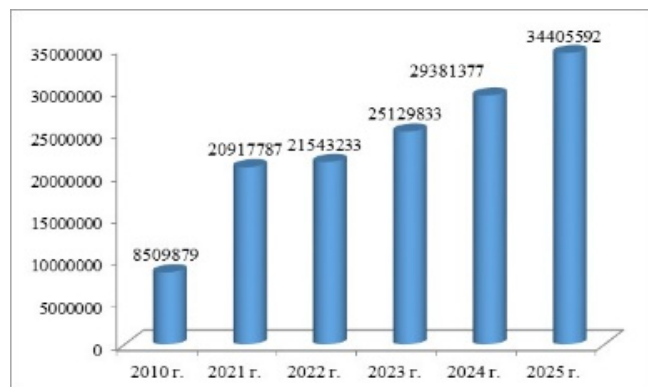


Рисунок 4 - Динамика оборота розничной торговли непродовольственными товарами, млн.руб.
Источник: составлено авторами.

Как видно из полученных данных рис. 4, непродовольственная группа товаров также продемонстрировала рост на 116,65% в 2023 г., на 116,92% в 2023 г., на 117,1 в 2025 г. и также тенденция сохраняется в 2026 г. Рост обеспечен увеличением доходов населения, хоть и незначительным, но в целом это увеличение отмечается в связи с повышением отпускных цен.

Несмотря на переток спроса на маркетплейсы, большинство товарных категорий сохранили положительную динамику в офлайнканалах. Динамика непродовольственного офлайнритейла в 2025 году представлена на рисунке 4.

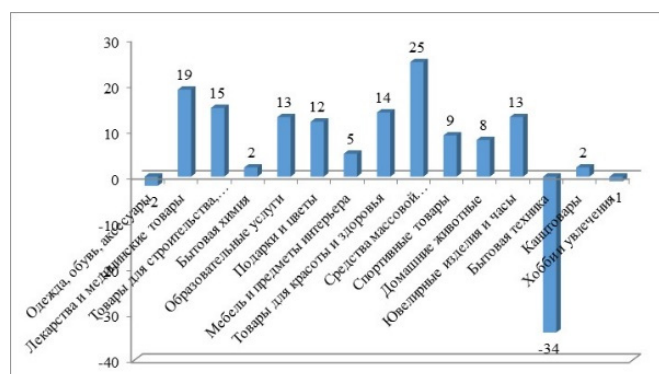


Рисунок 4 - Динамика непродовольственного офлайнритейла в 2025 году, %
Источник: составлено авторами.

Как видно из данных рис. 4 население страны отдает предпочтение средствам массовой информации и цифровым коммуникациям, лекарствам и медицинским товарам, продукции для строительства, ремонта и дачи, а также товарам для красоты и здоровья.

Современный потребительский рынок формируется под влиянием определенных трендов и тенденций. Ключевым направлением выступает разумный подход к финансовым тратам. Данный тренд характеризуется рациональным потреблением, снижением количества спонтанных приобретений и стремлением к максимальному продлению срока эксплуатации товаров.

Формирование тенденции разумных трат в российском обществе произошло после кризисного периода 2008 г. Предшествующий этап развития розничной торговли отличался отсутствием централизованного планирования акционных мероприятий. Уценка товаров зачастую осуществлялась при приближении окончания срока годности, воспринимаясь покупателями как выгодное предложение.

Ценовой фактор приобрел первостепенное значение еще в 2013 г. Кризисные явления провоцируют последовательное сокращение потребительских расходов. Изначально происходит отказ от предметов роскоши, далее следует сокращение затрат на технологические новинки, зарубежные поездки, внутренний туризм, развлекательные мероприятия и приобретение недорогих подарков. Финансовые ресурсы концентрируются на покупке базовых товарных позиций. Домохозяйства демонстрируют тенденцию к сокращению расходов, уменьшению спонтанных покупок и увеличению периода использования приобретенных товаров.

В настоящее время отмечается такой тренд как необходимость приобретения покупателем не конкретного товара, а готового решения. Люди этому приобретают комплекс товаров на длительное время, например

- «Трудовая неделя в офисе» (вода, наборы для обеда и перекусов).
- «Чистый дом» (бытовая химия на месяц).
- «Уютный и комфортный дом» (плед, свечи, занавески, картины, статуэтки).

Следующим трендом является импортозамещение и трансформация брендов. Российский потребительский рынок демонстрирует устойчивую тенденцию роста доли продукции отечественного производства, сопровождающуюся существенным снижением значимости ранее популярных брендов. Национальные производители укрепляют позиции на рынке, предлагая продукцию, воспринимаемую покупателями как более экологичную, экономически привлекательную и понятную по составу.

Значительная часть потребителей 64,9% фиксируют увеличение присутствия отечественных товаров в торговых сетях. Примечательно, что 28,9% покупателей осознанно отдают предпочтение российской продукции. В условиях кризиса доверия к ушедшим брендам потребители активно исследуют альтернативные варианты, однако проявляют нежелание платить суммы, сопоставимые со стоимостью премиальных марок.

Показатели оценки поведения покупателей представлены на рисунке 5.

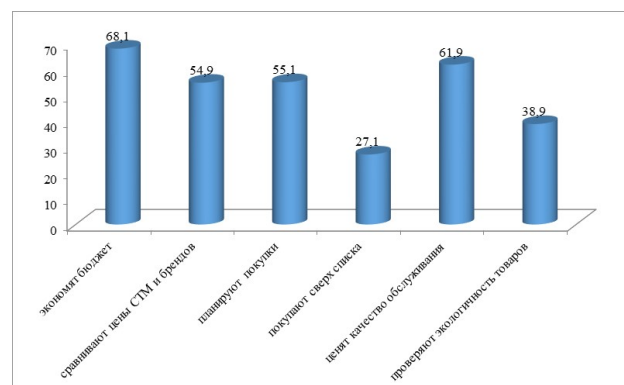


Рисунок 5 – Показатели оценки поведения покупателей, %
Источник: составлено авторами.

Анализ потребительских предпочтений показал возрастающую рациональность и высокие требования к качеству. Около 68% покупателей контролируют и пересматривают свои расходы, отдавая предпочтения только отечественным торговым маркам, постоянно сравнивая цены. Многие люди уже давно прежде чем пойти в магазин составляют списки, чтобы не купить чего –то лишнего. Если раньше люди увидев скидки, не раздумывая покупали товар, то сейчас и от этого отказались, так проанализировав покупки по акциям, пришли к выводу, что купили много лишнего, без чего свободно могли обойтись. В период после 2022 г. с рынка ушло примерно 9,5 тысяч иностранных марок, но на смену им пришли 10,5 тысяч новых отечественных брендов.

Параллельно наблюдается повышенный интерес к региональным брендам, например, к продукции под маркой «алтайский сыр», что формирует потребность в детальном изучении особенностей локальных рынков.

Ключевые вызовы: рост издержек (логистика, транзакции), дефицит кадров, расширение обязательной маркировки (одежда, текстиль, ветпрепараты, велосипеды, консервы, растительные масла).

Ван Дроогенбрук и Виллемс в своей работе [7], исследуя онлайн покупки пришли к выводу, что такие параметры как: как хорошее соотношение цены и качества, простота отказа от подписки, удобные платформы для того, чтобы сделать заказ неизменно ценятся всеми группами клиентов. Розничный рынок претерпевает значительные изменения в возрастной структуре потребителей.

Молодое поколение проявляет высокую активность в сфере электронной коммерции, предъявляя комплексные требования к функционалу онлайн-магазинов. Ключевыми ожиданиями выступают наличие гибких платежных инструментов, возможность отслеживания статуса заказов и персонализированный подход к обслуживанию. Выбор канала совершения покупки определяется конкретной ситуацией - срочностью приобретения или возможностью предварительного планирования. Представители молодого поколения формируют запрос на развитие омниканальной модели розничной торговли.

Доля цифровых продаж в совокупном розничном товарообороте стабильно удерживается на уровне 15,4%. Ведущим направлением развития становится расширение онлайн-реализации продовольственной продукции. Продуктовая категория впервые возглавила рейтинг электронной торговли, формируя 38,7% совокупного объема. Аналитические материалы СберИндекса демонстрируют положительную динамику в сегментах доставки продуктов питания (egrocery) и готовых блюд (foodtech), показавших прирост на 40 %. и 30 % соответственно. Ежегодными лидерами по продажам на маркетплейсах в России аналитики называют продукты питания, одежду и бытовую электронику [2].

Структура распределения товарных категорий на отечественном рынке электронной коммерции в 2024 г. отражена на рисунке 6.

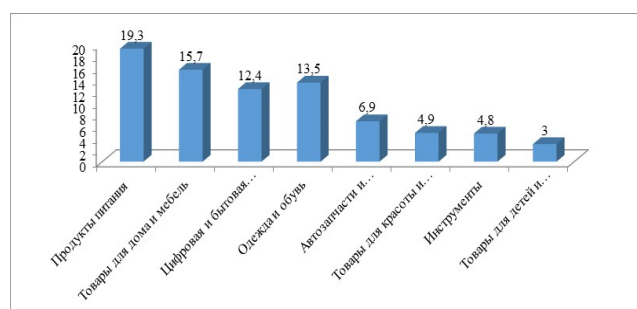


Рисунок 6 - Доля товаров на российском рынке онлайн торговли в 2025 году, %

Источник: составлено авторами.

Данные представленные на рисунке 6 отражают максимальную динамику роста на российском рынке онлайн торговли в 2025 году, продуктов питания, товаров для дома, цифровой и бытовой техники, а также одежды и обуви. Не значительное увеличение продаж продемонстрировали инструментальная продукция, товары для детей.

Следующий тренд – это цифровая трансформация российского ритейла, которая демонстрирует лидирующие позиции по темпам развития благодаря активной государственной поддержке [4]. 2025 г. показал высокий рост онлайн-продаж в РФ, обеспечивая стране первенство в мировом рейтинге. Российские маркетплейсы укрепляют позиции на глобальном рынке: Wildberries занимает девятую строчку с показателем 342,9 млн.

посещений в месяц, Ozon следует на десятом месте с результатом 316,1 млн. посещений ежемесячно.

Цифровые каналы продаж приобретают статус приоритетного направления развития розничной торговли, что напрямую связано с укреплением тенденции рационального потребительского поведения. Современные покупатели, преимущественно молодое поколение, интенсивно применяют возможности электронных торговых платформ для оптимизации расходов и поиска привлекательных ценовых предложений. Расширенный ассортимент и оперативная доставка выступают ключевыми факторами привлечения потребительской аудитории. Не важно, каким образом совершались покупки онлайн или офлайн, главным критерием для покупателя выступает поиск оптимального варианта товара. Наибольшую популярность в структуре онлайн-продаж демонстрируют продовольственные товары, одежда и электронная техника [1].

Также следует отметить новый тренд, наметившийся в 2025 г. и который продолжает развиваться в настоящее время – это вытеснение гипермаркетов форматом Магазины «у дома»: Причин для этого несколько:

- Экономия времени. Специально ехать в большой торговый центр за небольшим количеством продуктов не всегда удобно, проще зайти в магазин «у дома», купить все необходимое, либо из дома заказать доставку курьерской службой.
- Формат магазина «у дома» тоже изменился, здесь можно увидеть не только привычные продукты и товары, но и готовую еду, кофе на вынос, фирменную выпечку.
- После пандемии у многих людей так и остался смешанный график работы: пару дней в офисе, остальные дни удаленно из дома, поэтому есть время днем зайти в магазин и купить все необходимое.

Согласно аналитическим материалам, лидирующие темпы роста демонстрирует формат ultraconvenience - небольшие магазины в пешей доступности. Розничная сеть «Магнит» активно внедряет подобные торговые точки с тщательно подобранным ассортиментом, используя новые технологические стратегии, направленные на объединение физического и цифрового взаимодействия (фиджитал). Также «Магнит» использует в своей деятельности концепцию цифровых двойников, осуществляя таким способом оцифровку многих бизнес-процессов и индивидуальный подход к обслуживанию потребителей.

Следующий тренд - это развития собственных торговых марок (СТМ), сначала продуктовых, но в 2025 г. очень сильно изменился ассортимент непродовольственных товаров. Примечательно расширение присутствия СТМ в премиальном сегменте розничной торговли. Пятилетняя динамика демонстрирует двукратное увеличение доли частных марок в категории повседневного потребления, использование СТМ способствует увеличению средней суммы покупки на 32 %.

Также отмечается тенденция роста популярности товаров для ментального здоровья. Экологическая чистота, биологическая ценность и натуральность продукции выступают значимыми критериями для 58% покупателей. Люди стараются более бережно относиться к своему здоровью и заботиться об охране окружающей среды, поэтому и выбирают качественную продукцию[2]. Поэтому ритейлы будут внедрять перерабатываемую упаковку СТМ, разрабатывать программы возврата тары. Вообще сети очень много планируют мероприятий в 2026 г. по защите окружающей среды: станции вторсырья, рефил-станции бытовой химии, магазины формата «без упаковки».

В наше не простое время с огромным потоком информации человек старается снять стресс или расслабиться, поэтому возрастает спрос на товары и услуги, помогающие (способствующие) нормализации психологического состояния человека.

Относительно новая тенденция: ставка на биг-паки. Растет количество магазинов «у дома» и онлайн-площадок, поэтому крупным торговым центрам надо разрабатывать стратегии удержания потребителей. Поэтому предлагаются большие, но

экономически более выгодные упаковки часто используемой продукции.

Следующий тренд – это переход к цифровому рублю, что позволит значительным образом упростить расчеты, разработать инновационные способы оплаты, ускорить процесс осуществления транзакций.

Нельзя не отметить преимущество использования искусственного интеллекта, начиная от цифровых амбассадоров, которые способны представить современные товары новинки и до внедрения нейронных сетей, которые способны сформировать индивидуальные предложения под любого клиента.

Перспективное развитие данных технологий направлено на повышение точности прогнозирования потребительского спроса и рационализацию складских запасов посредством углубленного анализа данных.

Заключение

Российская экономика за последние 5 лет преодолела серьезные вызовы, открыв новые перспективы роста[3]. Глобальная экономика в стране показывает умеренный рост примерно 3,1–3,2%, но мировая торговля показывает снижение до 1,9% в 2026-м. Происходит переориентация на восточные направления экспортно - импортных операций. Товарооборот с Китаем на протяжении уже трех лет составляет выше 200 млрд. дол., а за январь–ноябрь 2025 года он достиг отметки 203,6 млрд. дол. Положительным моментом в этой ситуации считается укрепление и развитие международной торговли, возможность более полного удовлетворения постоянно меняющихся потребностей покупателей, а отрицательной стороной является то, что цепочки поставок становятся длиннее, следовательно возрастают сроки доставки, цена, а также наблюдается возрастающая зависимость от ограниченного числа каналов.

Современный потребительский рынок характеризуется появлением покупателей, целенаправленно занимающихся поиском максимально выгодных ценовых предложений. Существенная часть покупателей (44,2%) готова отказаться от приобретения продукции при обнаружении более доступных альтернатив. Современные потребители активно используют различные каналы коммуникации для поиска выгодных предложений, сохраняя привычные модели покупательского поведения.

Быстрыми темпами развивается онлайн - торговля, благодаря государственной поддержке и курсу на импортозамещение, розничная торговля обладает большим потенциалом. Служба курьерской доставки набирает серьезные обороты, что тоже способствует росту объемов продаж

Современные потребители формируют устойчивый спрос на многоканальное взаимодействие и непрерывность покупательского опыта. Концепция customer discovery приобретает новое значение, характеризуя поведение покупателей. Потребители превращаются в активных исследователей рынка, стремясь получить максимум информации о продукции, профессиональные рекомендации и качественную обратную связь при минимальных временных и энергетических затратах.

Таким образом можно сделать вывод о том, что индустрия розничной торговли претерпевает глубокие преобразования, вызванные новыми технологическими достижениями [5,6]. Наибольшую устойчивость продемонстрируют розничные организации, сумевшие оперативно приспособиться к трансформации рыночных условий и предложить покупателям реальные преимущества вопреки экономической сложности.

Литература

1. Моисеенко, И. В. (2023) Маркетплейсы как катализатор роста зарубежных и отечественного рынков розничной электронной торговли: тренды и прогнозы / И. В. Моисеенко, Ц. Лю // Трансграничные рынки товаров и услуг: проблемы исследования : Сборник материалов V Международной научно-практической конференции, Владивосток, 09–10 ноября 2023 года. – Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2023. – С. 77-81. – EDN HFWAXO.

2. Мосалов, И. Е. (2023) Концептуальные тренды бенчмаркинга в рамках ESG-повестки в сфере российской розничной торговли / И. Е. Мосалов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 2, № 3(135). – С. 118-132. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.03.02.014. – EDN DKISZV.

3. Плотникова, Т. В. (2023) Тренды розничной торговли в условиях современных вызовов / Т. В. Плотникова, О. В. Кондратьева, Т. С. Архипенко // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 6(155). – С. 916-920. – DOI 10.34925/EIP.2023.155.6.168. – EDN WPJTQJ.]

4. Токар, Е. В. (2023) Основные тренды и перспективы развития розничной торговли в эпоху цифровизации / Е. В. Токар, Л. В. Соловьева, Д. А. Рогов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 1(98). – С. 40-50. – DOI 10.21295/2223-5639-2023-1-40-50. – EDN UVSMEZ.]

5. Grewal, D., Benoit, S., Noble, S.M., Guha, A., Ahlbom, C., Nordfält, J., 2023. Leveraging In-Store technology and AI: increasing customer and employee efficiency and enhancing their experiences. J. Retailing 99 (4), 487–504. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.10.002>.

6. Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T., Hennessey, J., Bull, J., Waddoups, R., 2021. How technology is changing retail. J. Retailing 97 (1), 13–27. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.006>.

7. Van Droogenbroeck, E., Willems, K., 2025. Unpacking preferences for Surprise subscription boxes – a Kano-based study of present, former, and non-users. J. Retailing Consum. Serv. 87, 104326. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104326>.

The Future of Retail: Key Trends and Development Prospects

Toymentseva I.A., Karsuntseva O.V., Chichkina V.D., Denisova O.N., Guseva N. V. Samara State University of Economics, Syzran Branch, Samara State Technical University

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article discusses the functioning of retail enterprises in a market environment and highlights the need to transform traditional approaches to retail operations. Retail is the final stage of the supply chain, ensuring the transition of products from manufacturers to end consumers. At this stage, material resources are transformed from the sphere of circulation to the sphere of consumption through the mechanism of purchase and sale, where customers acquire necessary goods in exchange for money. The article analyzes the retail turnover and identifies consumer preferences for purchased goods. Despite the shift in demand towards marketplaces, most product categories have maintained positive growth in offline channels. The main trends have been identified, for example, the need for customers to purchase a ready-made solution rather than a specific product. Most consumers are taking active steps to optimize their personal budgets, which is why the practice of comparing price offers between private labels (PL) and branded products has been introduced. Digital sales channels are becoming a priority for the development of retail trade. There is a growing focus on the environmental friendliness of products, and consumers are increasingly preferring domestic products.

Keywords: retail trade, assortment, consumer, price, quality, import substitution, digital ruble, online stores.

References

- Moiseenko, I. V. (2023) Marketplaces as a Catalyst for the Growth of Foreign and Domestic Retail E-Commerce Markets: Trends and Forecasts / I. V. Moiseenko, C. Liu // Cross-Border Markets of Goods and Services: Research Challenges : Collection of Materials from the V International Scientific and Practical Conference, Vladivostok, November 9–10, 2023. – Vladivostok: Far Eastern Federal University, 2023. – Pp. 77-81. – EDN HFWAXO.
- Mosalov, I. E. (2023) Conceptual Trends of Benchmarking within the Framework of the ESG Agenda in the Russian Retail Sector / I. E. Mosalov // Economics and Management: Problems and Solutions. – 2023. – Vol. 2, No. 3(135). – Pp. 118-132. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.03.02.014. – EDN DKISZV.
- Plotnikova, T. V. (2023) Retail Trends in the Face of Modern Challenges / T. V. Plotnikova, O. V. Kondratyeva, T. S. Arkhipenko // Economics and Entrepreneurship. – 2023. – No. 6(155). – Pp. 916-920. – DOI 10.34925/EIP.2023.155.6.168. – EDN WPJTQJ.]
- Tokar, E. V. (2023) Main trends and prospects for the development of retail trade in the era of digitalization / E. V. Tokar, L. V. Solovyova, D. A. Rogov // Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. – 2023. – No. 1(98). – Pp. 40-50. – DOI 10.21295/2223-5639-2023-1-40-50. – EDN UVSMEZ.]
- Grewal, D., Benoit, S., Noble, S.M., Guha, A., Ahlbom, C., Nordfält, J., 2023. Leveraging In-Store technology and AI: increasing customer and employee efficiency and enhancing their experiences. J. Retailing 99 (4), 487–504. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2023.10.002>.
- Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T., Hennessey, J., Bull, J., Waddoups, R., 2021. How technology is changing retail. J. Retailing 97 (1), 13–27. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.10.006>.

Методика внедрения интеллектуального цифрового двойника организации сферы ИТ-услуг на основе оценки цифровой зрелости

Чуваев Виктор Викторович

аспирант кафедры непроизводственной сферы и социальных технологий
Академия труда и социальных технологий,

Клюкина Дина Владимировна

к.э.н., доцент, профессор кафедры непроизводственной сферы и социальных технологий, Академия труда и социальных технологий

Развитие экономики данных и высокая динамичность внешней среды обуславливают объективную необходимость трансформации организационно-экономических моделей управления в сфере ИТ-услуг. В качестве ключевого инструмента реализации данной трансформации выступает технология интеллектуальных цифровых двойников. В отличие от традиционных статических моделей, цифровой двойник организации представляет собой динамическую управленческую систему, функционирующую как интеллектуальная система поддержки принятия решений. Целью исследования является разработка и обоснование авторской методики внедрения интеллектуального цифрового двойника, базирующейся на принципе итерационного наращивания функциональности системы посредством программных релизов в соответствии с уровнем цифровой зрелости организации. Методологический аппарат исследования основан на интеграции принципов системного анализа и процессного подхода к управлению. В работе применен авторский метод экспресс-диагностики цифровой зрелости организации по четырем функциональным доменам, включающим данные, процессы, технологии и персонал. В свою очередь, итерационный подход к проектированию интеллектуальных цифровых двойников предполагает реализацию программных релизов, каждый из которых создается путем последовательного прохождения полного цикла из одиннадцати этапов. В результате разработана комплексная методика внедрения интеллектуального цифрового двойника, представляющая собой итерационный процесс расширения функциональности системы, что позволяет синхронизировать технологическую сложность решений с фактической готовностью организационной структуры и компетенциями персонала. Финальная верификация результатов внедрения, проведенная на основе системы сбалансированных показателей, подтверждает, что применение методики обеспечивает инкрементальное развитие цифровой архитектуры предприятия и способствует последовательному росту экономической эффективности. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенного инструментария руководителями ИТ-компаний для обеспечения планомерной цифровой трансформации и повышения конкурентоспособности бизнеса в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: экономика данных, интеллектуальный цифровой двойник, цифровая зрелость, сфера ИТ-услуг, методика внедрения.

Введение

Развитие экономики данных и высокая динамичность внешней среды обуславливают объективную необходимость трансформации организационно-экономических моделей управления в сфере ИТ-услуг. Ключевым вектором такой трансформации становится переход от статичного планирования портфеля проектов к динамической оптимизации использования ресурсов на основе данных в реальном времени. Применение традиционных подходов к распределению ресурсов, базирующихся на ретроспективном анализе, в современных условиях не позволяет оперативно реагировать на изменение стоимости интеллектуального капитала и волатильность запросов рынка, что ведет к снижению общей операционной эффективности хозяйствующих субъектов.

В качестве ключевого инструмента реализации данной трансформации выступает технология интеллектуальных цифровых двойников (ИЦД). В отличие от традиционных статических моделей, ИЦД представляет собой динамическую управленческую систему, функционирующую как интеллектуальная система поддержки принятия решений. Интеграция механизмов предиктивной аналитики на основе искусственных нейронных сетей и инструментов имитационного моделирования в контур управления позволяет формировать адаптивные сценарии развития организации в режиме реального времени, что способствует оптимизации операционных издержек и повышению конкурентоспособности.

Анализ существующего научно-методического аппарата выявил преобладание фрагментарных подходов к цифровизации, которые не обеспечивают формирования целостной управленческой модели организации. При этом отсутствие механизмов адаптации функциональной сложности цифрового двойника к уровню цифровой зрелости организации ведет к снижению эффективности инвестиций в ИТ-инфраструктуру.

Целью настоящего исследования является разработка и обоснование авторской методики внедрения, базирующейся на принципе итерационного наращивания функциональности ИЦД в соответствии с уровнем цифровой зрелости компании, что обеспечивает планомерный рост экономической эффективности.

Обзор литературы

Развитие технологии цифровых двойников как инструмента повышения эффективности бизнес-процессов прослеживается в работах М. Grieves [1], а также в исследованиях А.И. Борова [2], В.П. Куприяновского и Д.Е. Намиота [3]. При этом, если методология создания виртуальных двойников материальных активов (промышленных объектов и оборудования) проработана глубоко, то вопросы формирования интеллектуальных управленческих систем для нематериальных активов сферы ИТ-услуг на основе искусственных нейронных сетей и имитационного моделирования остаются дискуссионными и фрагментарными. Специфика нематериальных активов, характеризующихся высокой динамичностью и зависимостью от человеческого капитала, обуславливает критическую зависимость архитектуры ИЦД от текущего технологического и организационного состояния предприятия.

В связи с этим в современной литературе проблема оценки готовности организаций к внедрению сложных цифровых решений рассматривается через призму моделей цифровой зрелости (CMMI, IDC, Gartner [4, 5, 6]). Несмотря на наличие широкого спектра диагностических инструментов, такие исследователи, как О.Н. Кораблева [7], И.В. Антоненко [8] и Е.В. Попов [9], указывают на сохраняющийся методологический разрыв

между результатами аудита зрелости и конкретными сценариями развертывания интеллектуальных систем. Большинство существующих подходов ориентированы на локальную автоматизацию отдельных департаментов или отдельных частей бизнес-процесса, что препятствует созданию целостной архитектуры ИЦД.

Таким образом, научная направленность данной статьи обусловлена необходимостью разработки методики внедрения ИЦД, предполагающей вариативность подходов в зависимости от фактического уровня зрелости хозяйствующего субъекта и спецификой его нематериальных активов.

Материалы и методы

Методологический аппарат исследования базируется на интеграции принципов системного анализа и процессного подхода к управлению. В процессе разработки авторской методики внедрения интеллектуального цифрового двойника был предложен метод экспресс-диагностики цифровой зрелости, позволяющий оценить состояние организации по четырем функциональным доменам, включающим данные, процессы, технологии и персонал. Математический расчет интегрального индекса в рамках данного метода осуществляется через определение средневзвешенного значения балльных оценок с последующим нормированием результата к столбальной шкале.

В основу авторской методики заложен итерационный подход, представляющий собой последовательность циклов, направленных на расширение функциональности интеллектуального цифрового двойника через выпуск программных релизов. Каждая итерация методики состоит из одиннадцати этапов, охватывающих полный жизненный цикл релиза — от аудита бизнес-процессов и формирования проектной команды до развертывания системы в продуктивной среде и оценки её эффективности. В отличие от каскадных моделей, такой подход обеспечивает гибкость проектирования и позволяет адаптировать каждый последующий этап развития ИЦД к изменяющемуся уровню цифровой зрелости организации.

Финальная верификация результатов внедрения проводится на основе системы сбалансированных показателей, объединяющей финансовые метрики, операционные, кадровые и клиентские показатели эффективности. Сочетание указанных методов позволило сформировать адаптивный алгоритм внедрения ИЦД, обеспечивающий инкрементальное развитие цифровой

архитектуры организации и последовательный рост экономической эффективности от внедряемой технологии.

Результаты и обсуждение

Авторская методика внедрения виртуального аналога организации представляет собой итерационный процесс, в котором каждая итерация включает одиннадцать последовательных этапов, завершающихся выпуском и внедрением очередного программного релиза интеллектуального цифрового двойника, что графически проиллюстрировано на Рисунке 1.

Методика внедрения ИЦД базируется на ряде концептуальных принципов, обеспечивающих её эффективность и гибкость, включая создание и непрерывную оптимизацию базовых учетных систем, релиз-ориентированность, обеспечение кибербезопасности, итеративность, прозрачность, динамическую адаптивность и поэтапное повышение уровня зрелости системы и организации. К базовым учетным системам относятся система планирования ресурсов предприятия, система управления проектами, а также система управления взаимоотношениями с клиентами.

Начальным этапом каждой итерации выступает **оценка цифровой зрелости**, которая подразумевает объективное определение готовности организации к трансформации и является критическим условием для эффективного создания и внедрения ИЦД. Предлагаемый ниже инструментарий экспресс-диагностики объединяет релевантные положения международных методологий и базируется на методе структурированного анкетирования. Оценка охватывает четыре ключевых функциональных домена, определяющих цифровую архитектуру организации, включая *данные и аналитику*, а также *процессы и автоматизацию*. Кроме того, в периметр оценки входят *технологии и инфраструктура*, а также *персонал с корпоративной культурой*. Выбор перечисленных четырех доменов обусловлен их репрезентативностью в структуре большинства международных моделей цифровой зрелости (Deloitte, IDC [5, 10]), где они рассматриваются как фундаментальные измерения социально-технической системы организации. Для обеспечения прикладного характера исследования каждый из выделенных доменов должен быть детализирован через систему специализированных вопросов, позволяющих оценивать текущий уровень цифровой зрелости.

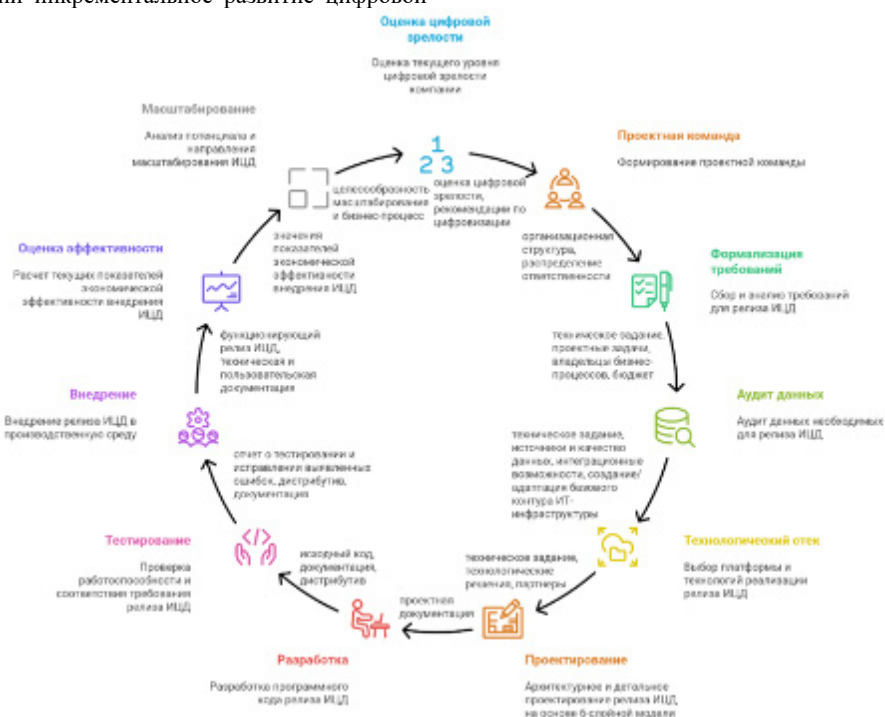


Рисунок 1. Методика внедрения цифрового двойника организации
Источник: составлено автором по материалам исследования

Методика оценки в рамках конкретного домена предполагает использование трех альтернативных вариантов ответа для каждого вопроса, при этом каждому варианту соответствует определенный диапазон оценочных баллов. Непосредственно сама процедура оценивания реализуется через последовательный выбор одного варианта ответа, наиболее адекватно отражающего текущее состояние анализируемого процесса в организации, с последующим определением в пределах выбранного диапазона конкретного числового значения, которое отражает степень соответствия компании заданному критерию. Полученные баллы по каждому показателю внутри домена суммируются. Впоследствии суммарные результаты по всем доменам объединяются для формирования комплексного интегрального показателя уровня цифровой зрелости.

Конечным результатом экспресс-оценки уровня цифровой зрелости является расчет интегрального индекса цифровой зрелости, представляющего собой средневзвешенное значение балльных оценок по анализируемым доменам. Для обеспечения сопоставимости данных используется процедура нормирования результирующего показателя к столбальной шкале.

Данный аналитический подход позволяет не только объективно верифицировать текущий уровень технологического развития организации, но и идентифицировать проблемные области. Результирующая классификация уровней цифровой зрелости и стратегические ориентиры развития представлены ниже.

Уровень 1. Начальный (0–20 баллов) характеризуется отсутствием формализованной стратегии цифровизации. ИТ-инструментарий применяется фрагментарно для решения локальных операционных задач. Процессы управления данными не регламентированы, доминирует бумажный документооборот и ручная обработка информации.

На основе результатов оценки к ключевым рекомендациям по подготовке релиза ИЦД относится проведение аудита бизнес-процессов для определения контура моделирования и выявления узлов, подлежащих приоритетной цифровизации.

Уровень 2. Формирующийся (21–40 баллов) предполагает появление фрагментарной автоматизации бизнес-процессов. На данном уровне внедрены базовые учетные системы, однако отсутствует их горизонтальная интеграция. Начинается процесс стандартизации сбора данных в отдельных функциональных подразделениях, но ИТ-инфраструктура остается реактивной.

С учетом выявленных ограничений приоритетным вектором разработки релиза ИЦД становится горизонтальная интеграция изолированных информационных систем в единый контур, разработка регламентов управления нормативно-справочной информацией для обеспечения чистоты и сопоставимости данных, а также запуск программ обучения персонала базовым навыкам работы с новыми программными продуктами для снижения сопротивления изменениям.

Уровень 3. Интегрированный (41–60 баллов) является критическим уровнем системной консолидации. На данном уровне сформировано единое информационное пространство, обеспечивающее бесшовный обмен данными между ключевыми бизнес-процессами. Управленческие решения принимаются на основе верифицированной оперативной отчетности, а ИТ-стратегия становится значимым компонентом общего развития организации.

Вектор развития текущей итерации ИЦД смещается в сторону оптимизации кросс-функциональных процессов через автоматизацию сквозных цепочек создания стоимости, исключаящую дублирование функций в различных департаментах, а также включает создание проектного офиса по цифровой трансформации.

Уровень 4. Управляемый (61–80 баллов). На данном уровне происходит переход к управлению на основе прогнозных моделей и данных. Организация демонстрирует высокую степень цифровой маневренности, ключевые показатели эффективности отслеживаются в режиме реального времени. Внедрены элементы предиктивной аналитики, позволяющие оптимизировать издержки и повышать маржинальность активов.

В основу наполнения релиза ИЦД на текущем этапе закладывается внедрение инструментов предиктивной аналитики для прогнозирования спроса и финансовых рисков, роботизация рутинных операций, а также развертывание интеллектуальных систем поддержки принятия решений.

Уровень 5. Инновационный (81–100 баллов). Высшая форма цифрового развития — интеллектуальная экосистема. Характеризуется синергией киберфизических систем, технологий искусственного интеллекта и автономных алгоритмов принятия решений. Инновации интегрированы в корпоративную культуру, обеспечивая непрерывную адаптацию бизнес-модели к волатильности внешней среды.

В рамках реализации итерации методики стратегический фокус очередного релиза ИЦД направлен на создание развитых цифровых экосистем путем формирования открытых технологических платформ, обеспечивающих бесшовную интеграцию внешних сервисов и интеллектуальных агентов. Важнейшим направлением трансформации выступает когнитивная автоматизация.

Применение пятиуровневой иерархической модели в рамках данной методики оценки научно обосновано необходимостью достижения оптимального баланса между аналитической чувствительностью и практической применимостью результатов оценки. Представленная градация цифровой зрелости соответствует классическим канонам теории систем и методологии управления качеством (модель СММІ).

Второй этап предполагает формирование **проектной команды** с четким распределением функциональных ролей и зон ответственности. В состав группы входят ИТ-директор для стратегического руководства и координации с бизнесом, а также архитектор, отвечающий за проектирование и техническую реализуемость ИЦД. Аналитический блок представлен бизнес-аналитиками, которые обеспечивают формализацию требований и взаимодействие с пользователями. Стек интеллектуальных технологий реализуют инженеры по данным и специалисты по машинному обучению, отвечающие за качество данных и точность прогнозных моделей. Непосредственную разработку и верификацию функционала осуществляют разработчики и тестировщики программного обеспечения, а общее управление процессом внедрения и обучением персонала возложено на проектных менеджеров.

Градация зависимостей между уровнем цифровой зрелости и конфигурацией проектной команды демонстрирует последовательную эволюцию кадрового состава. На начальных этапах (ЦЗ 1–2) командная архитектура базируется на классическом кадровом обеспечении жизненного цикла программного обеспечения. Она включает руководителя проекта, системных архитекторов, бизнес-аналитиков, разработчиков и специалистов по тестированию.

По мере перехода на третий уровень зрелости (ЦЗ 3) состав проектной группы расширяется за счет введения ролей, специализирующихся на интеллектуальном анализе данных.

На высших ступенях развития (ЦЗ 4–5) происходит переход к гибким моделям управления и созданию экосистемных решений. Формируется устойчивая кросс-функциональная команда, где ключевые позиции занимают ИТ-архитектор и специалисты по искусственному интеллекту.

На третьем этапе осуществляется формализация требований. В рамках этапа сбора и анализа требований производится комплексная и детальная проработка бизнес-процесса или совокупности процессов, идентифицированных как объекты автоматизации в рамках текущей итерации. По завершении аналитической фазы формируется техническое задание, а также бюджет текущей итерации проекта.

На начальных этапах цифровой зрелости (ЦЗ 1–2) ключевым вектором выступает идентификация критических узких мест в операционном управлении посредством экспертных интервью с руководителями функциональных подразделений и последующая автоматизация процедур агрегации первичных данных и генерации аналитической отчетности.

На уровне зрелости ЦЗ 3 акцент смещается на коллективные формы взаимодействия в формате межфункциональных рабочих сессий. Основной задачей на данном этапе является ранжирование и приоритизация вариантов использования технологии цифрового двойника на основе их потенциального экономического эффекта.

На высших уровнях развития (ЦЗ 4–5) процесс концептуализации строится на принципах инклюзивности всех заинтересованных сторон в рамках единого коммуникационного пространства. Аналитическая работа фокусируется на оценке релевантности и интеграционных возможностей передовых технологий искусственного интеллекта и алгоритмов машинного обучения для обеспечения предиктивных функций системы.

Четвертый этап представлен аудитом данных. Подход к проведению аудита данных и информационных систем должен быть реализован с учетом достигнутого уровня цифровой зрелости организации и коррелировать с разработанными рекомендациями по стратегической цифровой трансформации.

На начальных этапах цифровой зрелости (ЦЗ 1-2) диагностика фокусируется на инвентаризации слабоструктурированных массивов данных, преимущественно представленных в табличных форматах. Ключевыми задачами являются первичная оценка валидности и релевантности данных, определение технического потенциала их интеграции в единый контур, а также обоснование необходимости формирования и адаптации базовых учетных систем.

На среднем уровне цифровой зрелости (ЦЗ 3) аналитические мероприятия концентрируются на комплексном мониторинге качества данных и расширении возможностей их программной агрегации из различных источников. Аудит инфраструктуры смещается в сторону оценки масштабируемости текущих решений и выявления необходимости адаптации компонентов базовых учетных систем под возрастающие требования к информационному обмену.

На высших уровнях развития (ЦЗ 4–5) исследовательский фокус переносится на оценку способности информационных систем обеспечивать обработку потоковых данных в режиме реального времени. Проводится комплексная экспертиза зрелости системы управления данными и верификация готовности инфраструктуры к развертыванию высоконагруженных моделей машинного обучения. Модернизация базовых учетных систем на данном уровне рассматривается в контексте обеспечения непрерывной адаптивности к инновационным технологическим вызовам.

Пятый этап работ посвящен формированию **технологического стека**. Данный этап работ включает в себя комплексное определение как облачных платформ и специализированных программных решений, предназначенных непосредственно для разрабатываемого интеллектуального цифрового двойника, так и выбор оптимального технологического стека, необходимого для создания или модернизации элементов базовых учетных систем.

Шестой этап – проектирование. Реализация данного этапа предусматривает выполнение работ по архитектурному и детальному проектированию программного релиза интеллектуального цифрового двойника, а также проектирование элементов базовых учетных систем.

На седьмом этапе — разработке — производится создание или адаптация компонентов базовых учетных систем, а также непосредственная разработка программного кода текущего релиза интеллектуального цифрового двойника в строгом соответствии с требованиями и спецификациями утвержденного технического задания.

Восьмой этап – тестирование. Данный этап предусматривает проведение комплексного тестирования текущего программного релиза интеллектуального цифрового двойника и элементов базовых учетных систем на предмет соответствия требованиям, изложенным в техническом задании. Процедура

контроля качества осуществляется с применением как ручных, так и автоматизированных методов тестирования.

Этап **внедрения** охватывает комплекс мероприятий по подготовке к развертыванию и последующее непосредственное развертывание текущего релиза интеллектуального цифрового двойника в продуктивной информационной среде компании. По завершении процесса ввода в эксплуатацию осуществляется подготовка и формирование полного комплекта сопроводительной документации.

Этап оценки эффективности предусматривает проведение комплексного анализа финансово-хозяйственной деятельности организации по завершении процесса внедрения нового релиза интеллектуального цифрового двойника, что визуализировано на Рисунке 2.



Рисунок 2. Система показателей экономической эффективности внедрения цифрового двойника

Источник: составлено автором по материалам исследования

Структура системы показателей экономической эффективности подразделяется на четыре ключевых домена, формирующих комплексный аналитический контур организации. **Финансовые показатели** ориентированы на оценку возвратности инвестиций, сокращение операционных затрат, динамику увеличения выручки и маржинальность проектов. Домен **операционной эффективности** фокусируется на оптимизации бизнес-процессов через мониторинг экономии времени на рутинных задачах, учет числа предотвращенных сбоев и повышение скорости решения клиентских проблем. **Кадровые метрики** предназначены для анализа состояния человеческого капитала и охватывают производительность труда, коэффициент текучести кадров, а также совокупные затраты на обучение и адаптацию персонала. Завершают систему **клиентские метрики**, направленные на мониторинг стоимости привлечения и коэффициента удержания потребителей, а также на комплексную оценку лояльности клиентов.

На этапе масштабирования осуществляется анализ полученных значений показателей экономической эффективности и оценка остаточного бюджета проекта внедрения интеллектуального цифрового двойника. На основе результатов данного анализа верифицируется целесообразность и технико-экономическая возможность дальнейшего масштабирования проекта, а также определяется стратегическое направление развития.

Методика внедрения интеллектуального цифрового двойника, представленная в данном исследовании, предлагает структурированный и адаптивный подход к интеграции инновационных цифровых решений в деятельность ИТ-компаний, минимизируя риски и максимизируя экономическую эффективность цифровой трансформации сервисных организаций.

Заключение

В представленном исследовании разработана и обоснована авторская методика внедрения интеллектуального цифрового

двойника, адаптированная к специфике функционирования организаций сферы ИТ-услуг в условиях экономики данных. В ходе работы доказано, что повышение операционной эффективности ИТ-предприятий в условиях неопределенности рыночной среды требует перехода от статичных моделей управления к динамической оптимизации ресурсов на основе данных в реальном времени, где ключевым инструментом выступает ИЦД как интеллектуальная система поддержки принятия управленческих решений. Разработанная в статье методика внедрения представляет собой итерационный процесс расширения функциональности цифрового двойника через выпуск программных релизов.

Результатом исследования является обоснование зависимости архитектуры цифрового двойника от текущего уровня цифровой зрелости организации. Предложенный метод экспресс-диагностики по четырем ключевым доменам позволяет синхронизировать технологическую сложность внедряемых решений с фактической готовностью организационной структуры и компетенциями персонала, что минимизирует инвестиционные риски на начальных этапах трансформации. Финальная верификация результатов внедрения, проведенная на основе системы сбалансированных показателей, подтверждает, что применение методики обеспечивает инкрементальное развитие цифровой архитектуры предприятия и способствует последовательному росту операционной эффективности.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенного инструментария руководителями ИТ-компаний для обеспечения планомерной цифровой трансформации и повышения конкурентоспособности бизнеса в долгосрочной перспективе.

Перспективы дальнейших исследований в данном направлении связаны с уточнением концептуальных принципов, на которых построена предлагаемая методика, а также развитием математического аппарата оценки цифровой зрелости и системы показателей экономической эффективности внедрения ИЦД.

Литература

1. Grieves, M. Digital Twin: Mitigating Unpredictable, Undesirable Emergent Behavior in Complex Systems / M. Grieves, J. Vickers // *Transdisciplinary Perspectives on Complex Systems* / ed. by K. Kahlert (et al.). – Cham : Springer, 2017. – P. 85–113.
2. Боровков, А. И. Цифровые двойники: определение, подходы и методы разработки / А. И. Боровков, Ю. А. Рябов // *Цифровая трансформация экономики и промышленности* : сб. тр. науч.-практ. конф. – Санкт-Петербург, 2019. – С. 234–245.
3. Куприяновский, В. П. Интеллектуальные цифровые двойники в управлении экономическими системами / В. П. Куприяновский, С. А. Диденко, Д. Е. Намиот // *International Journal of Open Information Technologies*. – 2021. – Т. 9, № 3. – С. 44–55.
4. CMMI Institute. CMMI V2.0: Capability Maturity Model Integration / CMMI Institute. – Pittsburgh, PA : CMMI Institute LLC, 2018. – 642 p.
5. IDC. IDC MaturityScape: Digital Transformation 2.0 / IDC Research Inc. – Framingham, MA : IDC, 2021. – 24 p.
6. Gartner. IT Score for Digital Business: Maturity Model / Gartner Inc. – Stamford, CT : Gartner, 2022. – 32 p.
7. Кораблева, О. Н. Методологические подходы к оценке цифровой зрелости предприятий в условиях экономики данных / О. Н. Кораблева // *Экономика и управление*. – 2023. – Т. 29, № 5. – С. 512–524.
8. Антоненко, И. В. Цифровая зрелость сферы услуг: концептуальные основы и инструментарий оценки / И. В. Антоненко // *Региональная экономика: теория и практика*. – 2022. – Т. 20, № 11. – С. 2115–2134.
9. Попов, Е. В. Моделирование процессов цифровой трансформации на предприятиях высокотехнологичного сектора / Е. В. Попов, К. А. Семячков // *Управленец*. – 2024. – Т. 15, № 2. – С. 12–25.
10. Deloitte. Digital Maturity Model 5.0: A blueprint for digital transformation / Deloitte Development LLC. – London : Deloitte, 2020. – 48 p.
11. Бабкин, А. В. Формирование цифровой экономики в России: теоретические основы, методы и инструментарий : монография / А. В. Бабкин (и др.) ; под ред. А. В. Бабкина. – Санкт-Петербург : Изд-во Политехн. ун-та, 2021. – 424 с.
12. Абдрахманова, Г. И. Цифровая экономика: 2024 : краткий статистический сборник / Г. И. Абдрахманова, Л. М. Гохберг, О. К. Демьянова (и др.) ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – Москва : НИУ ВШЭ, 2024. – 124 с.
13. Westerman, G. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation / G. Westerman, D. Bonnet, A. McAfee ; MIT Center for Information Systems Research (CISR). – Boston : Harvard Business Review Press, 2014. – 304 p.

Methodology for implementing an intelligent digital twin in an IT service organization based on digital maturity assessment

Chuvaev V.V., Klyukina D.V.

Academy of Labour and Social Relations,

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The development of the data economy and the high dynamism of the external environment necessitate the transformation of organizational and economic management models within the IT services sector. Intelligent digital twin technology serves as a key tool for implementing this transformation. Unlike traditional static models, an organization's digital twin is a dynamic management system that functions as an intelligent decision support system. The aim of this research is to develop and substantiate an original methodology for implementing an intelligent digital twin, based on the principle of iterative functional scaling through software releases aligned with the organization's digital maturity level.

The methodological framework of the study is based on the integration of systems analysis principles and a process-oriented management approach. The study employs an original method for the rapid diagnostics of an organization's digital maturity across four functional domains: data, processes, technology, and personnel. In turn, the iterative approach to designing intelligent digital twins involves the implementation of software releases, each of which is created through the sequential completion of a full cycle of eleven stages.

As a result, a comprehensive methodology for implementing an intelligent digital twin has been developed. It represents an iterative process of expanding system functionality, allowing for the synchronization of technological complexity with the actual readiness of the organizational structure and staff competencies. Final verification of the implementation results, conducted using a balanced scorecard system, confirms that the application of this methodology ensures the incremental development of the enterprise's digital architecture and contributes to a consistent increase in economic efficiency. The practical significance of the research lies in the ability for IT company executives to use the proposed tools to ensure systematic digital transformation and enhance business competitiveness in the long term.

Keywords: data-driven economy, intelligent digital twin, digital maturity, IT service sector, implementation methodology.

References

1. Grieves, M. Digital Twin: Mitigating Unpredictable, Undesirable Emergent Behavior in Complex Systems / M. Grieves, J. Vickers // *Transdisciplinary Perspectives on Complex Systems* / ed. by K. Kahlert (et al.). – Cham : Springer, 2017. – Pp. 85–113.
2. Borovkov, A. I. Digital Twins: Definition, Approaches, and Development Methods / A. I. Borovkov, Yu. A. Ryabov // *Digital Transformation of the Economy and Industry: Collection of Proceedings of the Scientific and Practical Conf.* – St. Petersburg, 2019. – Pp. 234–245.
3. Kupriyanovsky, V. P. Intelligent digital twins in the management of economic systems / V. P. Kupriyanovsky, S. A. Didenko, D. E. Namiot // *International Journal of Open Information Technologies*. – 2021. – Vol. 9, No. 3. – Pp. 44–55.
4. CMMI Institute. CMMI V2.0: Capability Maturity Model Integration / CMMI Institute. – Pittsburgh, PA : CMMI Institute LLC, 2018. – 642 p.
5. IDC. IDC MaturityScape: Digital Transformation 2.0 / IDC Research Inc. – Framingham, MA : IDC, 2021. – 24 p.
6. Gartner. IT Score for Digital Business: Maturity Model / Gartner Inc. – Stamford, CT : Gartner, 2022. – 32 p.
7. Korableva, O. N. Methodological approaches to assessing the digital maturity of enterprises in the data economy / O. N. Korableva // *Economy and Management*. – 2023. – Vol. 29, No. 5. – Pp. 512–524.
8. Antonenko, I. V. Digital maturity of the service sector: conceptual foundations and assessment tools / I. V. Antonenko // *Regional Economics: Theory and Practice*. – 2022. – Vol. 20, No. 11. – Pp. 2115–2134.
9. Popov, E. V. Modeling digital transformation processes at high-tech enterprises / E. V. Popov, K. A. Semyachkov // *Manager*. – 2024. – Vol. 15, No. 2. – Pp. 12–25.
10. Deloitte. Digital Maturity Model 5.0: A blueprint for digital transformation / Deloitte Development LLC. – London : Deloitte, 2020. – 48 p.
11. Babkin, A. V. Formation of the digital economy in Russia: theoretical foundations, methods, and tools : monograph / A. V. Babkin (et al.); edited by A. V. Babkin. – St. Petersburg : Publishing house of the Polytechnic University, 2021. – 424 p.
12. Abdrakhmanova, G. I. Digital Economy: 2024: A Brief Statistical Digest / G. I. Abdrakhmanova, L. M. Gokhberg, O. K. Demyanov (et al.); National Research University Higher School of Economics. – Moscow: HSE University, 2024. – 124 p.

Проблемы и перспективы медиаобразования в России

Ширяева-Бакшевникова Вера Николаевна

кандидат исторических наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

В статье рассматриваются актуальные проблемы и перспективы развития медиаобразования в Российской Федерации в условиях цифровой трансформации общества и интенсивного роста медиапотребления. Проводится анализ теоретических подходов отечественных исследователей к пониманию сущности медиаобразования, медиаграмотности и медиакомпетентности личности. Особое внимание уделяется анализу современной образовательной практики, распространенности медиаобразовательных инициатив в образовательных организациях, а также особенностям медиапотребления молодежи в цифровой среде. На основе анализа научной литературы и практики функционирования системы образования выявлены основные проблемы развития медиаобразования в России, включая недостаточную институционализацию медиаобразовательных программ, дефицит педагогических кадров, обладающих медиакомпетентностью, фрагментарность внедрения медиаобразовательных курсов в образовательный процесс, а также сложность адаптации образовательных методик к быстро меняющейся медиасреде.

Ключевые слова: медиаобразование, медиаграмотность, медиакомпетентность, медиапотребление, цифровая образовательная среда, медиакультура, информационная безопасность, критическое мышление.

Актуальность исследования проблем и перспектив медиаобразования в России обусловлена тем, что современная образовательная среда развивается в условиях ускоряющейся цифровизации, роста платформенного медиапотребления, алгоритмизации отбора информации и расширения практик взаимодействия обучающихся с сетевыми сервисами, визуальными форматами, короткими видео, рекомендательными системами и генеративными технологиями. В этих условиях медиаобразование перестает быть узкоспециальным направлением подготовки будущих журналистов или педагогов и превращается в базовый компонент общей культуры личности, обеспечивающий критическое восприятие медиатекстов, осмысленное участие в цифровой коммуникации, способность отличать достоверные сведения от манипулятивных сообщений, а также готовность к ответственному поведению в медиасреде. Значимость данной проблематики усиливается и тем, что на государственном уровне задачи развития информационного общества, формирования безопасной цифровой среды и защиты детей от информационных рисков уже давно рассматриваются как стратегически важные направления, что придает медиаобразованию не только педагогическое, но и социальное, культурное и правовое измерение.

Цель исследования состоит в комплексном научном осмыслении проблем и перспектив развития медиаобразования в России как междисциплинарной области, находящейся на пересечении педагогики, теории медиа, социологии коммуникации, культурологии и права.

Постановка проблемы исследования связана с тем, что российское медиаобразование, несмотря на длительную историю научного осмысления и накопленный теоретический опыт, до настоящего времени не приобрело в полной мере системного, всеохватывающего и институционально единообразного характера. В современной практике наблюдается несоответствие между объективной потребностью общества в высоком уровне медиаграмотности и фрагментарным характером включения медиаобразовательных модулей в школьные, вузовские и просветительские программы. При этом сама медиасреда быстро усложняется: усиливается роль сетевых платформ, возрастает влияние блогосферы и визуальных форматов, формируются новые риски, связанные с фальсификацией контента, алгоритмическим воздействием, коммерциализацией внимания и этическими вызовами применения искусственного интеллекта. Следовательно, проблема заключается не только в расширении доступа к медиаобразованию, но и в переосмыслении его содержания, методов и целей в соответствии с логикой цифровой культуры, медиатизации общества и трансформации коммуникационных практик.

Теоретическая значимость исследования определяется возможностью углубить научные представления о медиаобразовании как о самостоятельной области гуманитарного знания и педагогической практики.

Практическая значимость исследования состоит в том, что его выводы могут быть использованы при разработке учебных курсов, программ повышения квалификации педагогов, методических рекомендаций для школ и вузов, а также при создании просветительских проектов, ориентированных на формирование у детей, молодежи и взрослых устойчивых навыков критического анализа информации, безопасного поведения в сети и ответственного использования новых медийных технологий.

Степень разработанности темы в российской науке следует оценивать как достаточно высокую, однако неоднородную по методологическим основаниям и исследовательским акцентам. Историко-педагогические, теоретические и методические основы медиаобразования в России последовательно разрабатывались в трудах Александра Викторовича Федорова и Ирины Викторовны Чельшиевой; вопросы эволюции отечественных

исследований в данной области, типологии моделей медиаобразования и формирования медиакомпетентности получили отражение в трудах научной школы Таганрога. Существенный вклад в развитие концептуальных оснований медиаобразования, его связи с медиакультурой и социальными трансформациями внесли Елена Леонидовна Варганова, Ирина Владимировна Жилавская, Нина Борисовна Кириллова, Анна Алексеевна Новикова, Александр Васильевич Шариков, Сергей Григорьевич Корконосенко, Лев Михайлович Баженов, Светлана Леонидовна Троянская, Нина Ивановна Гендина и другие исследователи. В более новых работах внимание переносится на взаимосвязь медиаобразования, медиапотребления молодежи, медиаправовой грамотности, цифровой культуры и компетенций, связанных с использованием искусственного интеллекта, что свидетельствует о переходе от классического понимания медиаобразования к его расширенной, интегративной модели.

Проблемы и перспективы медиаобразования в России следует рассматривать в логике глубокой трансформации всей социальной коммуникации, когда медиа перестали быть лишь внешним информационным фоном и превратились в постоянную среду социализации, обучения, политического восприятия, потребления и самоидентификации личности. В российской действительности это особенно заметно на фоне устойчивого курса на развитие информационного общества, закрепленного в Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы, где в качестве приоритетов обозначены развитие общества знаний, повышение качества работы с информацией и формирование безопасной цифровой среды. Одновременно правовое поле в сфере защиты несовершеннолетних от вредной информации, прежде всего Федеральный закон № 436-ФЗ, задает нормативную рамку, внутри которой медиаобразование должно выполнять не только просветительскую, но и профилактическую, культурную и гражданскую функцию. Следовательно, медиаобразование в России сегодня является не факультативным дополнением к общему образованию, а необходимым условием устойчивости личности и общества в условиях цифровой медиасреды.

Научная литература показывает, что отечественная традиция медиаобразования имеет прочную исследовательскую основу, но развивается неравномерно. Классические историко-теоретические и методические основания данного направления были разработаны в трудах Александра Викторовича Федорова и Ирины Викторинаны Чельшевой; в их работах медиаобразование осмыслялось как образование на материале средств массовой коммуникации, ориентированное на развитие критического восприятия, аналитических способностей и творческого взаимодействия с медиакультурой. Существенный вклад в развитие российского дискурса внесли также Ирина Владимировна Жилавская, рассматривавшая связь медиаобразования с молодежной аудиторией и медиаповедением, а также Александр Васильевич Шариков, чьи идеи социокультурного подхода оказали заметное влияние на понимание медиакомпетентности и медиасоциализации. Более новые исследования 2025 года смещают акцент с общего обсуждения медиаграмотности на подготовку педагога, на нормативно-правовые основания работы с медиа и на вызовы, связанные с использованием искусственного интеллекта в цифровой коммуникации. Это означает, что российская наука о медиаобразовании перешла от этапа концептуального самоопределения к этапу обновления содержания в ответ на новые технологические вызовы [Варганова, 2021 С. 7].

Ключевая проблема современного этапа состоит в разрыве между скоростью изменения медиасреды и скоростью педагогической адаптации образовательной системы. Медиаобразование в реальной практике российских школ и вузов нередко существует в виде отдельных модулей, внеурочных курсов, тематических классных часов, уроков по информационной безопасности или проектной деятельности, но редко выступает как сквозная компетентностная линия, последовательно встроен-

ная в основные образовательные программы. Этот разрыв усиливается тем, что медиапрактики детей, подростков и молодежи чрезвычайно интенсивны. По данным исследования, проведенного в 2025 году, интернетом пользуются 90 процентов детей в возрасте четырех–пяти лет, а к возрасту девяти–одиннадцати лет этот показатель достигает 99 процентов; при этом у 77 процентов несовершеннолетних основным устройством выступает смартфон. Другое исследование Mediascore по аудитории 4–17 лет подтверждает высокий уровень включенности детей и подростков в видеоконтент, блогосферу и стриминговые форматы. Таким образом, медиасреда становится для ребенка не эпизодической, а повседневной средой развития, тогда как школа зачастую продолжает работать в модели, рассчитанной на более медленный и предсказуемый информационный цикл [Жилавская, 2022. С. 126].

Вторая крупная проблема связана с дефицитом педагогических кадров, подготовленных именно к медиаобразовательной, а не просто к технически цифровой деятельности. Современная научная литература подчеркивает, что медиаграмотность педагога должна включать не только владение платформами и цифровыми сервисами, но и умение обучать критическому анализу источников, проверке фактов, распознаванию манипулятивных стратегий, пониманию логики алгоритмической выдачи и этическому использованию искусственного интеллекта. Исследования 2025 года прямо фиксируют, что медиаграмотность педагога становится ключевой профессиональной компетенцией в условиях трансформации образования, а в системе профессионального образования все большую роль получают такие методики, как латеральное чтение, проектная работа, медиаанализ и визуальные инструменты обучения. Практика Российской Федерации показывает, что программы повышения квалификации по данному направлению существуют, но их распространенность, глубина и качество существенно различаются по регионам и образовательным организациям. В результате учитель нередко умеет использовать цифровой сервис, но не всегда готов обсуждать с обучающимися природу фейка, коммерческие механизмы платформ, эмоциональную инженерию медиатекстов или границы допустимого применения генеративных моделей [Москаленко, 2024. С. 114].

Третья проблема состоит в том, что в России до последнего времени медиаобразование часто понималось преимущественно как часть информационной безопасности, тогда как его современный смысл гораздо шире. Безусловно, защитная функция сохраняет фундаментальное значение: по данным АНО «Диалог Регионы», в 2025 году около 75 процентов опрошенных сталкивались с недостоверной информацией в социальных сетях, более 60 процентов хотя бы раз верили фейку, а 73 процента считают фейки опасными. Дополнительную сложность создают дипфейки: только за первый квартал 2025 года было выявлено 61 уникальное дипфейк-сообщение и 2,3 тысячи их копий, что указывает на быстрое усложнение среды манипуляции. Однако сведение медиаобразования лишь к защите от угроз методологически недостаточно. Медиаобразование должно формировать не только оборонительные навыки, но и продуктивную медиакомпетентность: способность создавать собственные медиатексты, понимать жанры и коды коммуникации, различать информацию, мнение, рекламу, пропагандистское сообщение, меметический контент, машинно сгенерированный текст и журналистский материал. Именно такой расширенный подход позволяет перейти от логики запретов к логике осознанного культурного участия [Новикова, 2023. С. 152].

Анализ российской практики показывает, что система постепенно движется в сторону институционализации медиаобразования. В 2025 году в федеральный перечень учебников были включены новые издания, среди которых представлены учебники по медиаграмотности и медиабезопасности для разных возрастных ступеней, а в феврале 2026 года соответствующий приказ Минпросвещения уже отражал наличие учебников «Медиаграмотность и медиабезопасность» для начальной, основной и старшей школы. Параллельно реализуются проекты по

повышению киберграмотности детей и молодежи, о которых сообщало Минцифры, а также работают внешние просветительские и партнерские инициативы, например Альянс по защите детей в цифровой среде. Эти факты свидетельствуют о важном сдвиге: медиаобразование постепенно выходит из статуса инициативы отдельных энтузиастов и получает признаки нормативного и содержательного закрепления. Вместе с тем проблема остается в том, что наличие учебника или программы еще не гарантирует появления целостной образовательной модели; без подготовки педагогов, межпредметной интеграции и системы оценки результатов такие решения могут остаться формальными [Федоров, 2020. С. 154].

Существенным исследовательским выводом является то, что российское медиаобразование должно быть переосмыслено как междисциплинарная область. Оно уже не может ограничиваться рамками педагогики или журналистики. Современный медиатекст представляет собой сложный объект, в котором соединяются язык, визуальная культура, психология восприятия, алгоритмическая селекция, экономические модели платформ и правовые ограничения. Поэтому в вузах и школах перспективной является не изолированная дисциплина, а сквозной формат работы: на уроках русского языка и литературы возможно исследование риторики и манипулятивных стратегий; на общественном знании — анализ публичной коммуникации и гражданской ответственности; на истории — разбор пропагандистских моделей разных эпох; на информатике — понимание логики алгоритмов, цифрового следа и генеративных систем; во внеурочной деятельности — проектное создание медиапродуктов и практика фактчекинга. Именно междисциплинарная модель соответствует современной структуре медиасреды и лучше отвечает российским условиям, где учебная нагрузка уже высока и введение отдельного обязательного предмета во всех параллелях может быть организационно затруднено. Этот вывод согласуется и с новейшими научными работами, где медиаграмотность связывается с профессиональной, гражданской и правовой подготовкой личности.

Перспективы развития медиаобразования в России напрямую связаны с изменением самой природы цифровой грамотности. По данным НАФИ, индекс цифровой грамотности россиян по итогам 2024 года фактически вышел на плато, а по итогам 2025 года, согласно опубликованным в 2026 году данным, снизился до 68 пунктов; при этом исследователи отмечали трудности с оценкой достоверности информации, настройкой программного обеспечения и созданием аудио- и видеоконтента. Итоги «Цифрового диктанта» за 2024 год также показали, что средний уровень цифровой грамотности населения составил 6,65 из 10, а цифровые компетенции оказались слабее финансовой киберграмотности. Для медиаобразования это означает принципиально важную вещь: даже при массовой включенности в цифровую среду навыки осмысленной работы с информацией не растут автоматически. Следовательно, сама логика «поколение цифровых аборигенов справится без специального обучения» в российских условиях не подтверждается. Напротив, чем привычнее цифровая среда для подростка или студента, тем выше риск иллюзии компетентности, когда уверенность в себе не сопровождается развитым критическим анализом [Челышева, 2021. С. 98].

Отдельного внимания заслуживает молодежное медиапотребление как эмпирическая база для медиаобразовательной политики. По данным ВЦИОМ 2025 года, молодежь в России заметно чаще общается онлайн, чем офлайн, активно лайкает и публикует контент, а среди востребованных тематик присутствуют не только юмор, но и образование, наука, международные и федеральные новости. Это означает, что молодежь является не пассивным потребителем, а постоянным участником медиапроизводства и циркуляции смыслов. Отсюда следует практический вывод: эффективное медиаобразование не должно строиться в назидательной логике, когда педагог лишь предупреждает о рисках. Оно должно включать анализ реальных медиапрактик обучающихся, работу с их привычными форматами

общения, обсуждение авторства, репутации, сетевой этики, цифрового следа, приватности, репостной ответственности и механизмов вирусного распространения информации. Только в этом случае образовательное воздействие будет соразмерно реальной медиажизни молодежи.

К числу наиболее значимых путей решения имеющихся проблем следует отнести, во-первых, разработку единой концептуальной рамки медиаобразования для общего, среднего профессионального и высшего образования, где были бы четко разграничены медиаграмотность, цифровая грамотность, информационная безопасность, медиаправовая грамотность и компетенции в области искусственного интеллекта. Во-вторых, необходимо системное обновление программ педагогического образования и повышения квалификации с включением модулей по фактчекингу, латеральному чтению, анализу визуальных и аудиовизуальных сообщений, работе с дипфейками и этике генеративных технологий. В-третьих, требуется выработка адекватных инструментов оценки результатов, поскольку проверка медиаобразовательной подготовки не может сводиться к тесту на знание терминов; необходимы кейсы, разборы ситуаций, проектные задания и аналитические практики. В-четвертых, важно усилить взаимодействие школы, вуза, семьи, медиаиндустрии, библиотек, институтов развития образования и платформенных компаний. В-пятых, перспективным представляется переход от эпизодических просветительских акций к непрерывной модели, в которой медиакомпетентность развивается на всех этапах обучения и жизненного пути человека. Эти направления уже частично подготовлены нормативной и институциональной базой, но нуждаются в более последовательной реализации [Шариков, 2020. С. 45].

Таким образом, проблемы медиаобразования в России носят не частный, а системный характер. Они связаны с несоответствием между темпами развития медиасреды и темпами обновления образовательной практики, с недостаточной подготовленностью педагогов, с фрагментарностью внедрения медиаобразовательных курсов, с сохраняющимся смещением акцента в сторону сугубо защитной модели и с новыми вызовами, порождаемыми платформенной логикой и искусственным интеллектом. В то же время перспективы данного направления представляются значительными. Российская наука уже выработала серьезный теоретический фундамент, государственная политика признала стратегическую важность безопасной и компетентной работы с информацией, а образовательная практика постепенно получает новые учебные материалы и институциональные формы. Поэтому основной вектор дальнейшего развития следует видеть в переходе от разрозненных инициатив к целостной национальной модели медиаобразования, ориентированной не только на защиту от угроз, но и на формирование зрелой медиакультуры, интеллектуальной самостоятельности и гражданской ответственности личности в цифровую эпоху.

Литература

1. Варганова Е.Л. Медиаграмотность как условие преодоления цифрового неравенства / Е.Л. Варганова // Медиаскоп. 2021. № 4. С. 1–15.
2. Жилавская И.В. Медиаграмотность молодежи в цифровой образовательной среде / И.В. Жилавская // Высшее образование в России. 2022. Т. 31. № 9. С. 126–138.
3. Москаленко Н.М. Медиаобразование, медиаграмотность и медиапотребление молодежи: обзор современных исследований / Н.М. Москаленко // Научный диалог. 2024. № 5. С. 112–128.
4. Новикова А.А. Развитие медиаобразования в условиях цифровой трансформации образования / А.А. Новикова // Вопросы образования. 2023. № 3. С. 150–168.
5. Федоров А.В. Медиаобразование и медиакомпетентность: современные подходы и перспективы развития / А.В. Федоров // Медиаобразование. 2020. № 2. С. 154–168.

6. **Челышева И.В.** Медиаобразование в системе подготовки будущих педагогов / И.В. Челышева // Педагогическое образование в России. 2021. № 6. С. 98–106.

7. **Шариков А.В.** Медиакомпетентность личности как ключевой результат медиаобразования / А.В. Шариков // Журналистика и медиарынок. 2020. № 4. С. 44–52.

Problems and Prospects of Media Education in Russia

Shiryayeva-Bakshchevnikova V.N.

Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

This article examines current issues and prospects for the development of media education in the Russian Federation amid the digital transformation of society and the rapid growth of media consumption. It analyzes the theoretical approaches of Russian researchers to understanding the essence of media education, media literacy, and individual media competence. Particular attention is paid to the analysis of modern educational practices, the prevalence of media education initiatives in educational institutions, and the characteristics of young people's media consumption in the digital environment. Based on an analysis of scientific literature and the functioning of the education system, the main problems in the development of media education in Russia are identified, including the insufficient institutionalization of media education programs, the shortage of teaching staff with media competence, the fragmented implementation of media education courses in the educational process, and the difficulty of adapting educational methods to the rapidly changing media environment.

Keywords: media education, media literacy, media competence, media consumption, digital educational environment, media culture, information security, critical thinking.

References

1. **Vartanova E.L.** Media Literacy as a Condition for Overcoming the Digital Divide // *Mediascope*. 2021. No. 4. Pp. 1–15. (in Russ.)
2. **Zhilavskaya I.V.** Media Literacy of Youth in the Digital Educational Environment // *Higher Education in Russia*. 2022. Vol. 31. No. 9. Pp. 126–138. (in Russ.)
3. **Moskalenko N.M.** Media Education, Media Literacy and Youth Media Consumption: A Review of Contemporary Research // *Scientific Dialogue*. 2024. No. 5. Pp. 112–128. (in Russ.)
4. **Novikova A.A.** Development of Media Education in the Context of Digital Transformation of Education // *Educational Studies Moscow*. 2023. No. 3. Pp. 150–168. (in Russ.)
5. **Fedorov A.V.** Media Education and Media Competence: Modern Approaches and Development Prospects // *Media Education*. 2020. No. 2. Pp. 154–168. (in Russ.)
6. **Chelysheva I.V.** Media Education in the System of Training Future Teachers // *Pedagogical Education in Russia*. 2021. No. 6. Pp. 98–106. (in Russ.)
7. **Sharikov A.V.** Media Competence of Personality as a Key Result of Media Education // *Journalism and Media Market*. 2020. No. 4. Pp. 44–52. (in Russ.)

Национальные проекты и их роль в современном российском образовании

Бородина Мария Анатольевна

кандидат филологических наук, доцент, кафедра английского языка и профессиональной коммуникации, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; кафедра иностранных языков филологического факультета, Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы, kokocinel@mail.ru,

Царева Гузаль Ринатовна

кандидат экономических наук, доцент, кафедра управления и права, Поволжский государственный технологический университет, tsarevagr@volgatech.net,

Фокина Елена Сергеевна

кандидат социологических наук, доцент, Высшая школа социальных и политических коммуникаций, Тихоокеанский государственный университет, 007012@togudv.ru,

Доржу Маргарита Степановна

кандидат географических наук, доцент, Тувинский институт комплексного освоения природных ресурсов СО РАН, Тувинский государственный университет, biche_ms@mail.ru

Статья посвящена анализу влияния национальных проектов на развитие современной системы образования в Российской Федерации. Национальные проекты рассматриваются как стратегический инструмент государственной политики, направленный на достижение национальных целей развития. В статье исследуются основные задачи и целевые показатели проектов, а также механизмы их финансирования и реализации на федеральном и региональном уровнях. Особое внимание уделяется роли национальных проектов в решении актуальных проблем российского образования: модернизации инфраструктуры (строительство школ, оснащение оборудованием), внедрении цифровых технологий, обновлении содержания и методов обучения, поддержке талантов и индивидуальных образовательных траекторий, развитии системы среднего профессионального образования в соответствии с запросами рынка труда. Анализируются как достигнутые результаты, так и вызовы, включая вопросы устойчивости этих результатов, кадрового обеспечения, регионального неравенства и необходимости адаптации к быстро меняющимся условиям. Делается вывод о том, что национальные проекты выступают фактором системных изменений в образовании, способствуя его доступности, качеству и конкурентоспособности. Вместе с тем подчеркивается, что их долгосрочный успех зависит от интеграции в общую стратегию социально-экономического развития, преемственности политики и активного участия профессионального и гражданского сообщества.

Ключевые слова: национальные проекты, российское образование, модернизация, результаты, факторы, критерии.

Введение

Современная система образования России находится в процессе глубокой трансформации, обусловленной вызовами глобальной цифровизации, стремительным развитием технологий и изменением требований к человеческому капиталу. В этом аспекте национальные проекты, инициированные на государственном уровне, становятся инструментом стратегического планирования и фактором системных изменений во всех сферах жизни, включая образование.

Национальные проекты, реализуемые с 2019 года в рамках указа Президента России «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», а теперь и в рамках новых целей до 2030 года, представляют собой масштабные программы, финансируемые из федерального бюджета и нацеленные на прорывное развитие страны. Их уникальность заключается в комплексном, целенаправленном и измеримом подходе, где каждый проект фокусируется на достижении конкретных, общественно значимых результатов. В сфере образования основное внимание уделено национальному проекту «Образование». Однако его влияние усиливается за счет синтеза с другими проектами, такими как «Цифровая экономика», «Наука и университеты», «Демография», «Культура».

Создание современных образовательных пространств – от детских садов («Демография») и школ «нового поколения» (например, «Точки роста», IT-кубы, центры «Доброшкола») до передовых кампусов и лабораторий в вузах («Наука и университеты») – это переход от простого ремонта к созданию среды, мотивирующей к обучению, исследованию и творчеству. Обновление содержания и методов обучения через внедрение цифровых образовательных платформ («Цифровая образовательная среда»), развитие soft skills, поддержку индивидуальных образовательных траекторий и ранней профориентации (проект «Успех каждого ребенка») смещает акцент с усвоения знаний на формирование компетенций. Системная поддержка и профессиональный рост педагогов через национальную систему учительского роста, программы повышения квалификации, конкурсы (например, «Учитель будущего») направлена на повышение престижа педагогической профессии.

Ликвидация третьих смен в школах, создание условий для детей с особыми образовательными потребностями, развитие сети университетских центров в регионах способствует снижению территориального и социального неравенства в доступе к качественному образованию. Развитие научно-образовательных центров мирового уровня, поддержка студенческого технологического предпринимательства, создание инжиниринговых центров при вузах формирует непрерывную цепочку «знания – исследования – внедрение – коммерциализация».

Необходимо отметить, что реалии современной российской действительности свидетельствуют, что среди институтов и практик, оказывающих решающее воздействие на формирование и развитие личности, остаются семья и образование [1].

Актуальность темы данного исследования обусловлена, не в последнюю очередь, еще и тем обстоятельством, что серьезные социально-политические изменения, происходящие в России, детерминированы целым рядом тенденций, в числе которых:

- противостояние традиций и инноваций, коллективизма и индивидуализма, конкуренция между материальными и духовными ценностями в общественном сознании на фоне общей девальвации духовных ценностей и духовно-нравственной люмпенизации;

– постепенная утрата подлинного патриотического сознания, антипатриотические настроения и слабо выраженная гражданская позиция у молодежи постсоветской России [11].

Исходя из вышесказанного, для нас очевидной является актуальная необходимость изучения роли национальных проектов в современном российском образовании, знание о которых позволяет понять не только механизмы и масштаб текущих преобразований, но и саму логику государственной образовательной политики XXI века. Она нацелена на формирование гибкой, инклюзивной и технологически оснащенной образовательной экосистемы, способной готовить конкурентоспособных специалистов и ответственных граждан для решения задач будущего.

Обсуждение и результаты

История внедрения национальных проектов в системе образования России отражает ключевые этапы модернизации этой сферы в XXI веке. Ее можно разделить на три основных этапа:

1. Первое поколение: приоритетный национальный проект «Образование» (2005-2009 гг.) - это был первый опыт использования формата «национального проекта» как инструмента целевого финансирования для прорыва в конкретных областях. Цели:

- Стимулирование инноваций (поддержка лучших школ и вузов).
- Внедрение современных образовательных технологий.
- Поддержка талантливой молодежи.
- Повышение качества преподавания (стимулирующие выплаты классным руководителям и учителям).

Ключевые направления и механизмы:

- «Инновационные школы»: конкурсный отбор и грантовая поддержка тысяч школ, внедряющих инновационные программы.
- «Инновационные вузы»: поддержка университетов и бизнес-школ, внедряющих новые образовательные программы.
- «Классное руководство»: введение ежемесячного денежного вознаграждения.
- «Талантливая молодежь»: гранты и премии для победителей олимпиад и конкурсов.
- Информатизация: оснащение школ компьютерными классами и доступом к интернету.
- Оснащение школьных автобусов для сельской местности.

Проект способствовал модернизации инфраструктуры, выделил лидеров, но носил во многом «точечный» характер.

2. Второе поколение: национальный проект «Образование» (2019-2024 гг.).

После паузы в формате нацпроектов, в 2018 году, в связи с новыми «майскими указами» Президента, был запущен обновленный нацпроект «Образование» как часть более широкой программы национальных проектов до 2024 года. Его ключевая философия - создание возможностей для самореализации и развития талантов каждого человека. Проект включал в себя 10 федеральных проектов, охватывающих все уровни образования. Основные направления и результаты проекта:

- «Современная школа»: строительство новых школ и ликвидация третьей смены, создание «Точек роста» – центров цифрового и гуманитарного профилей в сельских школах, обновление материально-технической базы для детей с ОВЗ.
- «Успех каждого ребенка»: развитие дополнительного образования, в том числе через «Кванториумы» (детские технопарки), создание системы персональных цифровых сертификатов на дообразование, модернизация системы профориентации («Билет в будущее»).
- «Цифровая образовательная среда»: оснащение школ высокоскоростным интернетом и цифровым оборудованием, развитие платформ и сервисов (Сферум, Российская электронная школа).

— «Молодые профессионалы» (повышение конкурентоспособности профобразования): модернизация колледжей и техникумов, активное участие в движении WorldSkills.

— «Социальная активность»: развитие волонтерства, поддержка семей, учителей и др. [2].

Нацпроект 2019-2024 гг. был значительно более масштабным и системным, направленным не только на инфраструктуру, но и на содержание образования, создание новых практик.

3. Третье поколение: национальный проект «Образование» (продление и актуализация до 2030 года)

В 2024 году нацпроект был продлен и скорректирован в рамках новых стратегических целей до 2030 года. Сохраняя преемственность, он получил новые приоритеты (на основе указов Президента 2024 г.):

- Патриотическое воспитание как одна из ключевых задач, интегрированная во все уровни образования.
- Формирование единого образовательного пространства для обеспечения гарантированного качества знаний вне зависимости от региона.
- Углубление профориентации, начиная с младших классов.
- Подготовка кадров для экономического суверенитета (импортозамещение, новые технологии).

— Дальнейшее развитие инфраструктуры: строительство школ, капитальный ремонт по единому стандарту [3].

Общие черты и эволюция внедрения всех этапов национального проекта системна и логична: от поддержки отдельных школ (2005) к созданию целостной образовательной экосистемы (после 2019), акцент сместился с компьютеров и интернета на новые методики, программы и развитие soft skills, от оснащения техникой к созданию цифровых сервисов и интеграции их в учебный процесс. «Точки роста» и «Кванториумы» призваны выровнять шансы детей из малых городов и сел. Роль федерального центра в финансировании, постановке целей и контроле за реализацией значительно усилилась. Таким образом, история национальных проектов в образовании показывает путь от адресной поддержки инноваций к попытке комплексной модернизации всей системы с акцентом на технологическое развитие, индивидуализацию и идеологическую составляющую, которая стала особенно заметна в текущем периоде до 2030 года.

Итоги реализации национальных проектов в сфере образования в России носят комплексный характер и имеют как значимые достижения, так и выявленные проблемы.

Построено и введено в эксплуатацию более 1300 новых школ (включая учреждения в пригородах и сельской местности). Более 7000 школ в сельской местности и малых городах были оснащены современным оборудованием для цифровых и гуманитарных предметов (центры «Точка роста»). Оборудовано тысячи образовательных организаций (колледжи, школы) компьютерной техникой и высокоскоростным интернетом. Внедрена ФГИС «Моя школа» — единая цифровая платформа с верифицированным образовательным контентом, электронным журналом и дневником. Однако критики отмечали, что техника иногда поставлялась без должного методического сопровождения, а акцент на инфраструктуру не всегда напрямую вел к росту качества обучения [7].

«Молодые профессионалы» - это одно из самых успешных направлений. Модернизированы более 3500 мастерских в колледжах по современным стандартам WorldSkills [4]. Созданы центры опережающей профессиональной подготовки, что позволило лучше готовить кадры для реального сектора экономики.

Создана сеть из 135 региональных центров выявления и поддержки талантов по модели «Сириуса», внедрена система персонализированного финансирования дополнительного образования (сертификаты), что дало детям больше выбора. Появились технопарки «Кванториум» (более 160 детских и школьных) и IT-кубы. Охват детей дообразованием вырос до более

90%. Развивалось волонтерское движение, создавались ресурсные центры добровольчества.

С 2021 года в структуру нацпроекта вошло направление «Патриотическое воспитание», в данном направлении внедрены программы воспитания в учебных заведениях, созданы советы по воспитанию, увеличилось финансирование патриотических мероприятий и организации (как «Движение Первых»).

В рамках подпроекта «Социальные лифты для каждого» проводились профессиональные конкурсы («Учитель будущего», «Директор года» и др.), реализованы программы «Земский учитель», выплачивались единовременные пособия учителям, переезжающим на работу в сельскую местность. Однако системного решения проблемы низких зарплат учителей (особенно в регионах) и высокой нагрузки нацпроект не предложил. Это оставалось отдельной задачей регионов [8].

В рамках отдельного нацпроекта «Наука и университеты» созданы и поддержаны более 150 научно-образовательных центров мирового уровня и передовые инженерные школы, выделены мегагранты для ведущих ученых, обновлялась приборная база, ставилась задача привлечения в сферу исследований и разработок талантливой молодежи.

Но есть и отрицательные стороны процесса реализации национальных проектов. Так, резко вырос объем отчетной документации для администраций школ и учителей. Несмотря на декларируемое выравнивание, разрыв в возможностях между крупными городами и отдаленными районами сохранился. Качество реализации сильно зависело от эффективности региональных властей. Создание новой инфраструктуры часто опережало подготовку кадров, способных на ней работать. Нехватка педагогов, особенно в естественно-научных и IT-дисциплинах, осталась острой [5]. Акцент делался на капитальное строительство и закупку оборудования, тогда как проблема текущего ремонта и обеспечения расходными материалами многих старых зданий оставалась. По оценкам Счетной палаты, часть показателей носила формальный характер и слабо коррелировала с реальным качеством образования.

Нацпроект «Образование» стал самым масштабным инфраструктурным и инвестиционным проектом в отечественном образовании за последние десятилетия. Он позволил частично модернизировать сильно изношенную материальную базу, создать новые современные форматы обучения (кванториумы, IT-кубы, современные мастерские), повысить престиж и качество среднего профессионального образования, внедрить цифровые инструменты в управление и образовательный процесс. Однако он не решил системные проблемы: низкий статус и перегрузка учителя, социальное неравенство в доступе к качественному образованию, содержание учебных программ. Вызовом осталась необходимость не просто строить здания и закупать компьютеры, а качественно менять содержание образования, методы преподавания и систему оценки результатов в условиях новых геополитических и технологических реалий. Многие эксперты сходятся во мнении, что следующий этап должен быть сосредоточен на «мягких» составляющих: человеческом капитале, методиках и содержании [9].

Успешность реализации национальных проектов в сфере образования зависит от сложного взаимодействия системных факторов. Их можно разделить на несколько ключевых групп:

1. Управленческие и организационные факторы

— Четкость целей и измеримость результатов: конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные по времени показатели. Невыполнимые или размытые КРведут к формальному отчетности, а не к реальным изменениям.

— Синхронизация и координация: горизонтальная (между министерствами — образование, цифровизация, строительство, финансы) и вертикальная (федеральный центр — регионы — муниципалитеты — конкретные школы/вузы) координация. Отсутствие синхронизации приводит к распылению ресурсов.

— Гибкость и адаптивность управления: возможность корректировать подходы по ходу реализации на основе мониторинга и обратной связи, а не слепое следование изначальному плану.

— Эффективный экпрот-менеджмент: наличие квалифицированных управленческих команд на всех уровнях, использующих современные методики управления проектами.

2. Ресурсное обеспечение

— Финансовая достаточность и устойчивость: не только объем финансирования, но и его стабильность, прозрачность распределения и защищенность от секвестирования. Ключевой вопрос — кто и как несет софинансирование (бюджеты регионов).

— Кадровый потенциал - это ключевой фактор. Даже самое современное оборудование бесполезно без подготовленных учителей и администраторов. Непрерывное повышение квалификации, мотивация (включая материальную и нематериальную), привлечение талантливой молодежи в профессию.

— Материально-техническая база: не просто закупка оборудования, а его интеграция в учебный процесс, своевременное обслуживание и обновление.

3. Содержательные и методические факторы

— Ориентация на актуальные вызовы и компетенции будущего: связь проектов с запросами экономики (цифровые навыки, soft skills, инженерное мышление), а не только на внутренние показатели системы образования.

— Научное и экспертно-профессиональное сопровождение: участие ведущих ученых, педагогов-практиков, представителей реального сектора в разработке и оценке содержания проектов.

— Фокус на содержании, а не на форме: предотвращение ситуации, когда главным результатом становится отчет о построенных зданиях или закупленных ноутбуках, а не рост качества обучения и социализации учащихся.

4. Контекстуальные и социальные факторы

— Поддержка и вовлеченность профессионального сообщества: учителя, преподаватели вузов, методисты должны быть не пассивными исполнителями, а соавторами изменений.

— Вовлеченность общественности (родителей, студентов, бизнеса): понимание и поддержка целей проекта обществом, обратная связь от конечных потребителей услуг.

— Учет региональной специфики и справедливость: баланс между едиными стандартами и учетом огромной разницы между условиями в крупных городах и сельской местности, в разных субъектах Федерации. Проект не должен усугублять неравенство.

— Информационная открытость и коммуникация: прозрачность процессов, доступность данных о ходе реализации, успехах и проблемах.

Проекты не должны вступать в противоречие с существующими нормами (трудовое, бюджетное, образовательное право). Реализация не должна приводить к резкому увеличению объема отчетности и бумажной работы для педагогов, отвлекающей от основной деятельности. Важно, чтобы были заложены механизмы (финансовые, организационные) для поддержания созданной инфраструктуры и практик после окончания формального срока проекта. На сегодняшний день, при построении образовательного процесса, в особенности, высшей квалификации, необходимо коммуницировать на постоянной основе с ведущими представителями практической деятельности [6].

Успех национальных проектов в образовании — это не просто вопрос финансирования. Это, в первую очередь, управленческая задача по согласованию целей, ресурсов, человеческого капитала и процессов в условиях разнообразия и сложности образовательной системы. Наиболее важными можно считать кадровый потенциал (мотивированные и подготовленные учителя) и качество управления (гибкое, скоординированное, основанное на данных и обратной связи). Без этих двух элементов даже самые амбициозные и хорошо финансируемые проекты рискуют остаться на бумаге [8].

Российские регионы различаются по уровню социально-экономического развития и имеют разные возможности в сфере реализации национальных проектов. В связи с этим не все регионы смогут одинаково быстро достичь показателей, установленных в национальных проектах, что необходимо учитывать при разработке соглашений между регионами и федеральными органами власти при реализации нацпроекта [10].

Территориальный аспект нацпроекта «Образование» — это комплексная политика выравнивания образовательных возможностей через инфраструктуру, кадры и цифровизацию. Акцент смещен с поддержки отдельных точек на создание единой образовательной экосистемы страны, где географическое положение ребенка минимально влияет на доступ к современным знаниям, технологиям и развитию талантов. Успех этой политики зависит от точечной адресности мер, качества управления на региональном и муниципальном уровнях, а также от способности выстраивать эффективные сети между городскими и сельскими школами.

Выводы

Национальные проекты стали системообразующим инструментом государственной политики в образовании. Они преобразовали точечные инициативы в целостную, финансируемую и контролируемую программу развития на федеральном уровне. «Образование» (2019-2024) и его интеграция в новую госпрограмму (с 2025) задают конкретные, измеримые целевые показатели (KPI), что делает управление отраслью более целеориентированным.

Создание цифровой образовательной среды, оснащение школ и колледжей современным оборудованием (мастерские, «Точки роста», IT-кубы) снижает инфраструктурное неравенство между регионами и типами населенных пунктов. Широкое внедрение цифровых инструментов в управление и учебный процесс стало критически важным во время пандемии. Фокус на сближение общего, профессионального и высшего образования с реальным сектором экономики через программы партнерства с предприятиями.

Национальные проекты сыграли решающую роль в актуализации и ускоренном развитии российского образования в XXI веке. Они выступили фактором масштабных инвестиций, технологического обновления и постановки амбициозных целей. Однако их роль следует оценивать как необходимую, но не достаточную для комплексного повышения качества образования. Долгосрочный успех зависит от решения системных вопросов: повышения статуса учителя, снижения бюрократической нагрузки, развития внутренней мотивации всех участников образовательного процесса и создания гибкой законодательной базы.

Таким образом, нацпроекты заложили важный материально-технический и организационный фундамент для «образования будущего». Задача следующего этапа — наполнить эту новую инфраструктуру устойчивыми педагогическими практиками, сильными кадрами и содержательными образовательными моделями, ориентированными на личность ученика.

Литература

1. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года : указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 // СПС «Гарант». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71837200>.
2. Национальный проект «Образование». URL: <https://strategy24.ru/rf/education/projects/natsionalnyy-proekt-obrazovanie>.
3. Беляйкина А.И. Программы развития образования субъектов Российской Федерации: проблемы и региональные особенности // Вопросы российского и международного права. 2022. Т. 12. № 1А. С. 78-93.
4. Галиханова Р.Р. Анализ реализации национального проекта «Образование» в Российской Федерации // Молодой ученый. 2023. № 6 (453). С. 80-82.

5. Киселёва Н.И. Факторы, обуславливающие успешность реализации национальных проектов в сфере образования // Вестник евразийской науки. 2022. Т. 14. № 6. URL: <https://esj.today/PDF/66ECVN622.pdf>.
6. Литвиненко В.В. Особенности реализации национальных проектов в сфере образования РФ // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 1-1 (95). С. 170 – 172.
7. Петрова Т.А. Проблемы и перспективы реализации национального проекта «Образование» // Научно-педагогическое обозрение (Pedagogical Review). 2022. Вып. 2(62). С. 9–16.
8. Романов Е.В. Институциональные ловушки в научно-образовательной сфере: природа и механизм ликвидации // Образование и наука. 2020. Т. 22. № 9. С. 107—147.
9. Сердитова Н.Е., Белоцерковский А.В. Образование, качество и цифровая трансформация // Высшее образование в России. 2020. № 4. С. 9—15.
10. Чайникова Л.Н., Сорокина Н. Ю., Мельникова Д.М. Территориальные аспекты реализации национального проекта «Образование» // Бизнес. Образование. Право. 2021. № 2 (55). С. 50—54.
11. Пичко Н.С., Вакула И.М., Гафиатулина Н.Х. Гражданско-патриотическое воспитание молодёжи в институте образования // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки 2024. № 3. С. 45 – 50.

National projects and their role in contemporary russian education

Borodina M.A., Tsareva G.R., Fokina E.S., Dorzhu M.S.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Volga State Technological University, Pacific National University, Tuva Institute for Integrated Development of Natural Resources SB RAS, Tuva State University
JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

This article analyzes the impact of national projects on the development of the modern education system in the Russian Federation. National projects are viewed as a strategic instrument of state policy aimed at achieving national development goals. The article examines the main objectives and targets of these projects, as well as the mechanisms for their financing and implementation at the federal and regional levels. Particular attention is paid to the role of national projects in addressing pressing issues in Russian education: infrastructure modernization (school construction, equipment provision), the introduction of digital technologies, updating the content and methods of teaching, supporting talent and individual educational trajectories, and developing the secondary vocational education system in line with labor market demands. Both the achieved results and the challenges they present are analyzed, including issues of sustainability, staffing, regional inequality, and the need to adapt to rapidly changing conditions. It is concluded that national projects act as a factor in systemic change in education, promoting its accessibility, quality, and competitiveness. At the same time, it is emphasized that their long-term success depends on integration into the overall socioeconomic development strategy, policy continuity, and the active participation of the professional and civil society.

Keywords: national projects, Russian education, modernization, results, factors, criteria.

References

1. On the national goals and strategic objectives for the development of the Russian Federation through 2024: Decree of the President of the Russian Federation of May 7, 2018, No. 204 // SPS "Garant". URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71837200>.
2. National project "Education". URL: <https://strategy24.ru/rf/education/projects/natsionalnyy-proekt-obrazovanie>.
3. Belyaykina, A.I. Education development programs in the constituent entities of the Russian Federation: problems and regional characteristics // Issues of Russian and International Law. 2022. Vol. 12. No. 1A. pp. 78-93.
4. Galikhanova, R.R. Analysis of the implementation of the national project "Education" in the Russian Federation // Young Scientist. 2023. No. 6 (453). P. 80-82.
5. Kiseleva N.I. Factors Determining the Successful Implementation of National Projects in the Sphere of Education // Bulletin of Eurasian Science. 2022. Vol. 14. No. 6. URL: <https://esj.today/PDF/66ECVN622.pdf>.
6. Litvinenko V.V. Features of the Implementation of National Projects in the Sphere of Education in the Russian Federation // Economy and Business: Theory and Practice. 2023. No. 1-1 (95). P. 170 – 172.
7. Petrova T.A. Problems and Prospects of the Implementation of the National Project "Education" // Pedagogical Review. 2022. Issue 2 (62). P. 9–16.
8. Romanov E.V. Institutional Traps in the Scientific and Educational Sphere: Nature and Mechanism of Elimination // Education and Science. 2020. Vol. 22. No. 9. pp. 107-147.
9. Serditova N.E., Belotserkovsky A.V. Education, Quality, and Digital Transformation // Higher Education in Russia. 2020. No. 4. pp. 9-15.
10. Chainikova L.N., Sorokina N.Yu., Melnikova D.M. Territorial Aspects of the Implementation of the National Project "Education" // Business. Education. Law. 2021. No. 2 (55). pp. 50-54.
11. Pichko N.S., Vakula I.M., Gafiatulina N.Kh. Civic and Patriotic Education of Youth in the Institute of Education // Humanitarian, Social, Economic, and Social Sciences 2024. No. 3. Pp. 45-50.

Влияние налогообложения на esg-инвестиции

Безрукова Анна Александровна

студентка магистратуры факультета международных экономических отношений, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 258961@edu.fa.ru

В рамках исследования проведена оценка применяемых в Российской Федерации на 2020-2025 гг. инструментов экологического налогового регулирования и их влияние на объем инвестиций в устойчивое развитие. Анализируются теоретические аспекты налогового регулирования, нормативно-правовая база, регламентирующая экологические налоги и сборы, объем инвестиций в устойчивое развитие, характеризующий состояние рынка ESG инвестиций в России. Особое внимание уделяется изучению влияния различных форм экологических налогов, включая обязательные платежи и сборы, на стимулирование роста инвестиций в ESG сектор. Отдельно рассматриваются наилучшие доступные технологии и их роль в стимулировании устойчивого развития. На основе проведенного анализа, включая анализ зарубежной практики формулируются выводы о состоянии рынка инвестиций в устойчивое развитие в России, выявляются проблемные аспекты и предлагаются рекомендации по совершенствованию системы налогообложения РФ для обеспечения роста инвестиций в устойчивое развитие. Среди которых расширение фискальных инструментов; модернизация налогового администрирования с помощью ESG-аудита на основе искусственного интеллекта и представления данных в режиме реального времени; упрощение процесса сертификации и отчетности для малого и среднего бизнеса; повышение общественного доверия с помощью прозрачной отчетности и общедоступных налоговых панелей мониторинга.

Ключевые слова: налогообложение, инвестиции, устойчивое развитие, ESG, сертификация, Российская Федерация, наилучшие доступные технологии.

В мировой экономике устойчивому развитию быстро придается приоритетное значение, и факторы ESG (экологические, социальные и управленческие) становятся решающими для оценки корпоративной ответственности и эффективности деятельности. На инвестиции в ESG в настоящее время приходится около 36% мировых финансовых активов, но Россия значительно отстает, так как инвестиции в ESG составляют менее 1% ее внутреннего финансового рынка, а экологические налоги составляют лишь около 0,5% от общего объема налоговых поступлений по сравнению с 5,9% в ЕС [1]. Это подчеркивает острую необходимость в эффективных экономических и фискальных инструментах в России для стимулирования крупномасштабных инвестиций в ESG и достижения экологических целей. Цель моего исследования - понять, как налогообложение в России может стать инструментом поддержки инвестиций в ESG.

В рамках исследования выдвигается гипотеза о том, что внедрение специализированных налоговых механизмов для ESG-инвестиций приведет к росту их объема в России.

В данной статье, под термином экологические налоги стоит понимать налоговые инструменты, предназначенные для снижения ущерба окружающей среде за счет учета издержек, которые часто игнорируются в традиционном бухгалтерском учете. В таблице 1 представлена актуальная классификация экологического налогов и платежей в России [2;3;4], они будут учитываться в дальнейшем анализе в работе.

Таблица 1
Классификация экологических налогов и сборов в России

Вид налога	Описание	Поступления в бюджет РФ за 2025 г., в млрд. руб.
Налоги на энергоносители	производство, потребление энергетических ресурсов или продуктов их переработки стационарного назначения и для транспортных целей, торговли этими ресурсами и продуктами	8 500
Транспортные налоги	производство, регистрация, использование и залог транспортных средств, торговля и владение транспортными средствами	2 500
Налоги на загрязнение окружающей среды	1) выбросы и сбросы загрязняющих веществ в окружающую среду; 2) размещение, перемещение отходов или химических соединений; утилизация; 3) деятельность, связанная с прочими видами негативного воздействия на окружающую среду	24
Налоги на природные ресурсы	использование или перемещение природных ресурсов	785
Прочие платежи (платежи за землепользование, платежи за добычу нефти и природного газа, платежи за добычу природных ресурсов, штрафы)	1) использование земли, облагаемое более высокими или дополнительными налогами из-за его негативного воздействия на окружающую среду 2) добыча нефти, газового конденсата и природного газа 3) добыча природных ресурсов за исключением нефти, газового конденсата и природного газа, использование данных природных ресурсов 4) нарушение норм, правил и требований в области охраны окружающей среды	21

Источник: составлено автором на основе приказа Росстата № 872 от 31.12.2020 URL:

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_379406/ (дата обращения 19.03.2026), данных аналитического портала ФНС URL.: <https://analytic.nalog.gov.ru/> (дата обращения 19.03.2026)

Инвестирование в ESG предполагает учет экологических, социальных и управленческих факторов при принятии инвестиционных решений. Налоговая политика объединяет эти два

фактора, увязывая финансовое поведение корпораций с общественными целями.

Сравнительный анализ показывает тесную связь между экологическим налогообложением и ростом инвестиций в ESG. Такие страны, как Швеция и Финляндия, с экологическими налогами, превышающими 2% ВВП, также имеют крупные рынки ESG.[5] В отличие от России, где экологические налоги составляют всего 0,5% ВВП, а рынок ESG в России все еще находится в стадии становления (табл.2), и к концу 2023 года общий объем устойчивых облигаций составит около 4 миллиардов долларов.

Таблица 2
Сравнительный анализ экологических налогов и сборов

Показатели	Россия	Европейский Союз (ЕС)
Доля экологических налогов в общих налоговых поступлениях	менее 1%	5,7%
Основные виды экологических налогов	Налоги на энергоносители, транспортный налог, налог на загрязнение окружающей среды, налоги на природные ресурсы, государственные пошлины за добычу и использование объектов животного мира, прочие экологические платежи	Налоги на энергию, налоги на транспорт, налоги на загрязнение окружающей среды, налоги на природные ресурсы, углеродные налоги, экологические сборы на отходы и упаковку
Проблемы и вызовы	Сложный расчет налогов, слабое правоприменение, риск уклонения от уплаты налогов	Снижение поступлений от налогов на энергоносители, существование вредных субсидий
Обсуждаемые инновации	Внедрение искусственного интеллекта для налогового администрирования, сертификация ESG	Переход от налогов на рабочую силу к налогам на ресурсы и загрязнение окружающей среды, повышение цен на выбросы углерода

Источник: составлено автором на основе данных OECD и GSIA за 2023г.

Структурные барьеры, включая ограниченные налоговые льготы и низкий спрос инвесторов, сдерживают развитие российского рынка. Во всем мире более высокие налоги на углеродоемкую деятельность побуждают предприятия внедрять более чистые технологии, а инвесторов перераспределять капитал в устойчивые компании.

В 2024 году на российском рынке было зарегистрировано всего семь выпусков ESG-облигаций, что на 27% ниже запланированного объема выпуска. Более того, на долю государственных учреждений приходилось 76% всех размещений ESG-облигаций, что указывает на недостаточное участие частного сектора.

Одной из причин этого является отсутствие "гринвича" — иными словами, облигации ESG в России не предоставляют никаких финансовых преимуществ по сравнению с традиционными облигациями. Также отсутствуют существенные налоговые льготы, которые сделали бы инвестиции в ESG более привлекательными для компаний. Кроме того, геополитические риски и продолжающиеся санкции еще больше ограничивают приток иностранного и отечественного капитала в сектора, связанные с ESG.

Изучая международный опыт, мы обнаруживаем широкий спектр налоговых механизмов, которые активно поддерживают инвестиции в ESG. В Европейском союзе экологические налоги тесно связаны с климатической политикой, включая установление цен на выбросы углерода, налоговые вычеты для "зеленых" технологий и строгие требования к отчетности. Соединенные Штаты ввели налоговые льготы для зеленых инвестиций, а в Юго-Восточной Азии страны предлагают такие стимулы, как снижение ставок корпоративного налога для компаний, соблюдающих требования ESG [6]. Подробный анализ представлен в таблице 3.

Повсеместно разворачиваются автоматизированные налоговые платформы, повышающие прозрачность, предотвращающие агрессивное налоговое планирование и связывающие фис-

кальные преференции с верифицируемыми метриками устойчивого развития по международным стандартам ESG. Эти примеры показывают, что фискальные платежи способны не только обеспечивать бюджетные поступления, но и представлять регуляторный механизм, стимулирующий корпорации к действиям, сопряженным с целями устойчивого развития.

Таблица 3
Международный опыт стимулирования инвестиций в ESG

Страна	Налоговый стимул ESG	Влияние на инвестиции
Вьетнам	Снижение налогов на возобновляемые источники энергии и энергоэффективное производство.	Стимулирует устойчивое промышленное развитие и привлекает иностранных инвесторов, ориентированных на ESG.
Малайзия	Освобождение от подоходного налога в рамках программы финансирования зеленых технологий (GTFS) для проектов в области зеленых технологий.	Поощряет корпоративное внедрение "зеленых" технологий и способствует росту "зеленого" финансирования.
Сингапур	Ускоренная амортизация для энергоэффективного оборудования и разработок в области экологического строительства.	Снижает инвестиционные затраты, способствуя быстрому переходу корпорации на стандарты устойчивого развития.
Индонезия	Налоговые вычеты при инвестициях в возобновляемые источники энергии и экологическую инфраструктуру.	Расширяет участие частного сектора в секторах ESG, особенно в энергетике и управлении отходами.
США	Налоговые льготы в соответствии с Законом о снижении инфляции для чистой энергетики, улавливания углекислого газа и устойчивого транспорта.	Стимулирует крупномасштабные частные инвестиции в экологически чистые проекты и инновации.
ЕС	Льготные налоговые режимы для "зеленых" облигаций, налоговые льготы на углеродно-нейтральные технологии и льготы на капитал.	Стимулирует корпоративные инвестиции в низкоуглеродные технологии и расширяет рынок зеленых облигаций.

Источник: составлено автором на основе данных E&Y, 2024

Россия приступила к формированию национальной ESG-стратегии, предусматривающей трансферт экологических налоговых поступлений в ESG-гранты, внедрение инвестиционных налоговых преференций на ESG-инвестирование и регуляторную поддержку зеленых облигаций от Центрального Банка. Кроме того, московский ESG-сертификат позволяет устанавливать KPI результативности предприятий в области устойчивого развития и предоставляет преференции, например, снижение процентной ставки по корпоративным займам, а также упрощенный доступ к механизмам зеленого финансирования, включая выпуск облигаций устойчивого развития на бирже. Внедрение фискальных стимулов рассматривается регуляторами как действенный инструмент продвижения эколого-ориентированных инноваций. Эти меры включают ускоренную амортизацию «зеленого» оборудования, инвестиционные налоговые вычеты и понижение платежей за негативное воздействие на окружающую среду для компаний, применяющих стандарты наилучших доступных технологий (НДТ) в операционной деятельности. Подобные платформенные системы уже доказали собственную результативность в странах, где принципы экологической политики синергично сочетаются с индустриальным прогрессом. Их модель «мультипликативного эффекта» предполагает, что субсидирование передовых «зеленых» технологий одновременно снижает антропогенную нагрузку, ускоряет устойчивое инновационное развитие, укрепляет общественное здоровье, генерирует качественные рабочие места и долгосрочно оптимизирует расходы на природоохранную деятельность, а также повышает энергетическую безопасность обществ. Так, инвести-

ции в инновационные ресурсоэффективные технологии утилизации отходов заметно привлекательнее для бизнеса, если их сопровождают налоговые стимулы и бюджетные субсидии, а не обременяют устаревшие нормативные акты или высокieroходы на соблюдение требований законодательства.

В Российской Федерации правовые механизмы стимулирования наилучших доступных технологий функционируют с 2014 года [7]. Однако комплекс мер остается разобщенным и слабо интегрированным. Нет унифицированной базы данных эффективности, а региональные программы обращения с отходами непоследовательны: во многих субъектах экологические сборы не перенаправляются на природоохранные проекты, демотивируя бизнес и сдерживая темпы экологической модернизации производственного сектора.

Разобщенность между регуляторной стратегией и исполнением служит барьером для реализации ESG-ориентированных KPI. Следовательно, ключевая рекомендация — детализировать и расширить фискальные стимулы, прежде всего для циклической переработки и НДТ, а также усилить цифровые платформы ради прозрачного аудита экологической эффективности. Грамотно модернизированная фискальная система способна стать фундаментом национальной комплексной экологически-инновационной программы стратегического долгосрочного устойчивого развития.

Следующая стратегия развития налогообложения в России может способствовать увеличению вложений в ESG:

1. Расширение фискальных инструментов, включая налоговые кредиты, обусловленные критериями ESG, и пониженные ставки налогообложения для стимулирования соответствия ESG-стандартам.

2. Модернизация фискального администрирования путем внедрения ESG-аудита, функционирующего на ИИ-алгоритмах машинного обучения, и потокового анализа данных в режиме реального времени.

3. Оптимизация ESG-сертификации, аудита и отчетности МСП с учетом устойчивости показателей.

4. Укрепление общественного доверия через прозрачную фискальную отчетность и интерактивные открытые налоговые дашборды.

Таким образом, тщательно разработанная фискальная архитектура способна активизировать поток инвестиций в сферу ESG в России. Хотя нормативная база уже сформирована, существующей системе заметно недостает комплексности, интеграции, прозрачности и результативности. Для достижения экологических целей и привлечения устойчивых инвестиций налоговая политика должна стать активным инструментом развития, побуждающим бизнес уделять приоритетное внимание эффективности ESG, делая ее экономически выгодной.

Автор выражает искреннюю благодарность доктору экономических наук, профессору кафедры налогов и налогового администрирования Финансового университета при Правительстве Российской Федерации Рубан-Лазаревой Наталье Владимировне за оказанную научно-методическую поддержку, конструктивные советы и неоценимую помощь в ходе проведения данного исследования.

Литература

1. Global Sustainable Investment Alliance (GSIA). *Global Sustainable Investment Review 2020*. — Global Sustainable Investment Alliance, 2021. — URL: <https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2021/08/GSIR-20201.pdf> (дата обращения: 19.03.2026).

2. Приказ Росстата от 31.12.2020 № 872 «Об утверждении Методических указаний по формированию счета экологических налогов и платежей». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_379406/1145c5dbc466d1c01a87c573511ce3665cd702a4/ (дата обращения: 19.03.2026).

3. Краткая ежегодная информация об исполнении консолидированного бюджета Российской Федерации и государственных внебюджетных фондов (млрд руб.). — Министерство финансов Российской Федерации. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=93449-kratkaya_ezhegodnaya_informatsiya_ob_ispolnenii_konsolidirovannogo_byudzheta_rossiiskoi_federatsii_i_gosudarstvennykh_vnebyudzhethnykh_fondov_mlrd_rub (дата обращения: 19.03.2026).

4. Статистика и аналитика. — Федеральная налоговая служба. — URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/ (дата обращения: 19.03.2026).

5. Organisation for Economic Co-operation and Development. *Environmental tax revenue (indicator)*. — OECD Data, 2023. — URL: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/environmental-tax.html> (дата обращения: 19.03.2026).

6. Green Tax Tracker. — EY, 2024. — URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/services/tax/documents/ey-gl-green-tax-tracker-08-2024.pdf> (дата обращения: 19.03.2026).

7. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/5b5677b304ec83610cb849eb108fadf413b1ea5a/

The Impact of Taxation on ESG Investments

Bezrukova A.A.

Financial University under the Government of the Russian Federation

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

This study evaluates the environmental tax regulation instruments in use in the Russian Federation for the period 2020–2025 and their impact on the volume of investment in sustainable development. The study analyzes the theoretical aspects of tax regulation, the legal framework governing environmental taxes and fees, and the volume of investment in sustainable development, which characterizes the state of the ESG investment market in Russia. Particular attention is paid to studying the impact of various forms of environmental taxes, including mandatory payments and fees, on stimulating investment growth in the ESG sector. Based on the analysis, including an examination of international practices, conclusions are drawn regarding the state of the sustainable development investment market in Russia, problematic aspects are identified, and recommendations are proposed for improving the Russian Federation's tax system to ensure growth in investments in sustainable development. These include expanding fiscal instruments; modernizing tax administration through AI-based ESG audits and real-time data reporting; simplifying the certification and reporting process for small and medium-sized businesses; and increasing public trust through transparent reporting and publicly accessible tax monitoring dashboards.

Keywords: taxation, investment, sustainable development, ESG, certification, Russian Federation, best available technology.

References

1. Global Sustainable Investment Alliance (GSIA). *Global Sustainable Investment Review 2020*. — Global Sustainable Investment Alliance, 2021. — URL: <https://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2021/08/GSIR-20201.pdf> (accessed: 19 March 2026).
2. Order of the Federal State Statistics Service of 31 December 2020 No. 872 “On Approval of Methodological Guidelines for the Compilation of Environmental Taxes and Payments Accounts”. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_379406/1145c5dbc466d1c01a87c573511ce3665cd702a4/ (accessed: 19 March 2026).
3. Brief Annual Information on the Execution of the Consolidated Budget of the Russian Federation and State Extra-Budgetary Funds (billion rubles). — Ministry of Finance of the Russian Federation. — URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=93449-kratkaya_ezhegodnaya_informatsiya_ob_ispolnenii_konsolidirovannogo_byudzheta_rossiiskoi_federatsii_i_gosudarstvennykh_vnebyudzhethnykh_fondov_mlrd_rub (accessed: 19 March 2026).
4. Statistics and Analytics. — Federal Tax Service of the Russian Federation. — URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/statistics_and_analytics/ (accessed: 19 March 2026).
5. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Environmental Tax Revenue (Indicator)*. — OECD Data, 2023. — URL: <https://www.oecd.org/en/data/indicators/environmental-tax.html> (accessed: 19 March 2026).
6. *Green Tax Tracker*. — EY, 2024. — URL: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/en-gl/services/tax/documents/ey-gl-green-tax-tracker-08-2024.pdf> (accessed: 19 March 2026).
7. Tax Code of the Russian Federation (Part Two). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34823/5b5677b304ec83610cb849eb108fadf413b1ea5a/ (accessed: 19 March 2026).

Трансформация структуры денежной массы и формирование источников «длинных денег» в российской экономике: проблемы и перспективы

Дьячук Мария Викторовна

Публичное акционерное общество "Банк ПСБ"

Цель исследования. Целью данной статьи является анализ трансформации структуры денежной массы Российской Федерации и выявление ключевых проблем формирования долгосрочных финансовых ресурсов («длинных денег») как основы инвестиционного развития экономики с учетом международного опыта.

Методы. Исследование базируется на системном подходе к анализу денежного обращения, методах статистического анализа динамики и структуры денежных агрегатов, сравнительном анализе источников финансирования инвестиций, а также на обобщении нормативных и аналитических материалов Банка России, Минфина РФ, ОЭСР и Всемирного банка.

Результаты исследования. В статье проанализирована динамика денежной массы (денежный агрегат M2) в России за период 2018–2026 гг., выявлены тенденции изменения ее структуры в разрезе компонентов (наличные, безналичные средства) и по срочности. Проведен сравнительный анализ с международными стандартами формирования долгосрочных ресурсов, включая принципы ОЭСР/G20 по долгосрочному инвестированию. Установлено, что при номинальном росте денежной массы наблюдается дефицит долгосрочных пассивов банковской системы. Систематизированы существующие и потенциальные источники «длинных денег» в российской экономике: пенсионные накопления, средства Фонда национального благосостояния (ФНБ), страховые резервы, облигационные займы. На основе анализа зарубежных практик (пенсионные системы развитых стран, опыт формирования суверенных фондов Норвегии и Сингапура, программа долгосрочных сбережений в Швейцарии) предложены направления совершенствования российской модели формирования «длинных денег».

Выводы. Сделан вывод о необходимости реализации комплекса мер, направленных на трансформацию сбережений населения и корпоративного сектора в долгосрочные инвестиционные ресурсы с учетом лучших международных практик. Предложены направления совершенствования денежно-кредитной политики и развития финансового рынка для стимулирования формирования «длинных денег», включая развитие институциональных инвесторов, механизмов государственно-частного партнерства и внедрение принципов ОЭСР по долгосрочному инвестированию.

Ключевые слова: денежная масса, денежные агрегаты, длинные деньги, инвестиции, сбережения, банковская система, денежно-кредитная политика, Фонд национального благосостояния, финансовый рынок, международный опыт, ОЭСР, суверенные фонды.

Введение

Устойчивый экономический рост и структурная трансформация российской экономики в условиях внешних ограничений требуют значительного объема инвестиций в основной капитал. Ключевым условием реализации долгосрочных инвестиционных проектов является наличие в финансовой системе «длинных денег» — долгосрочных пассивов, которые могут служить источником фондирования для банков и прямых инвестиций.

Проблема дефицита «длинных денег» не нова для российской экономики, однако в современных условиях она приобрела особую остроту. С одной стороны, перед страной стоят масштабные задачи по импортозамещению, развитию инфраструктуры и технологическому обновлению. С другой стороны, структура денежной массы остается смещенной в сторону краткосрочных компонентов, а высокая ключевая ставка удорожает долгосрочное кредитование.

Актуальность темы исследования подтверждается вниманием со стороны органов государственной власти. В «Основных направлениях единой государственной денежно-кредитной политики на 2026–2028 годы» Банк России уделяет особое внимание вопросам трансформации сбережений в инвестиции и развития механизмов долгосрочного финансирования.

Мировой опыт показывает, что успешное формирование «длинных денег» неразрывно связано с развитием институциональных инвесторов — пенсионных фондов, страховых компаний, суверенных фондов благосостояния. По данным Всемирного банка, долгосрочное финансирование (сроком более 1 года) является критически важным для устойчивого развития: оно необходимо предприятиям для инвестиций в оборудование и инфраструктуру, домохозяйствам — для инвестиций в жилье и образование, а также для получения более высокой долгосрочной доходности сбережений.

Цель данной статьи — анализ трансформации структуры денежной массы Российской Федерации и выявление ключевых проблем формирования долгосрочных финансовых ресурсов («длинных денег») как основы инвестиционного развития экономики с учетом международного опыта.

Обзор литературы

Теоретические основы анализа денежной массы и денежного обращения заложены в классических трудах И. Фишера, Дж.М. Кейнса, М. Фридмана. В современной российской науке проблематика структуры денежной массы и ее влияния на экономический рост разрабатывается многими авторами.

Фундаментальные аспекты денежного обращения и денежно-кредитной политики в условиях структурной трансформации экономики исследованы в работах Ю.А. Кропина, который анализирует роль центрального банка в регулировании денежной массы и его влияние на инвестиционные процессы. Проблема монетизации экономики и ее влияния на инфляционные процессы рассматривается А.И. Болвачевым и В.М. Саврадымом.

Значительный вклад в исследование потенциала пенсионной системы как источника «длинных денег» внесли Л.Ю. Лысова и Е.Л. Прокопьева. В их работе, опубликованной в журнале «Финансовый журнал», проведен сравнительный анализ моделей пенсионного обеспечения в разных странах, рассмотрены механизмы и инструменты привлечения долгосрочных финансовых ресурсов на основе зарубежных практик. Авторы выявили общие тенденции формирования пенсионного обеспечения в мировой практике, включая старение населения, повышение пенсионного возраста, более эффективное участие работодателей и граждан в формировании пенсионных накоплений.

Проблематика институциональных инвесторов как источников «длинных денег» глубоко исследована А.Е. Абрамовым. В своей фундаментальной работе автор представляет детальный анализ 27 зарубежных пенсионных систем мира, инструментов политики развития коллективных инвестиций в США, Европейском союзе и странах БРИКС, а также количественные исследования факторов, влияющих на уровень развития пенсионных фондов в 50 странах мира.

Международный опыт формирования долгосрочных финансовых ресурсов находит отражение в документах ОЭСР и G20. Особого внимания заслуживают «Высокоуровневые принципы долгосрочного инвестиционного финансирования институциональными инвесторами» (G20/OECD High-Level Principles of Long-Term Investment Financing by Institutional Investors), разработанные для содействия долгосрочным инвестициям со стороны пенсионных фондов, страховщиков и суверенных фондов, которые обычно имеют долгосрочные обязательства и могут рассматривать инвестиции на длительный период. Ежегодные обзоры ОЭСР, посвященные крупным пенсионным фондам и публичным резервным фондам, показывают, что успешные суверенные фонды придерживаются строгой инвестиционной дисциплины и диверсифицируют свои портфели для снижения рисков.

Всемирный банк в своем Глобальном докладе о финансовом развитии «Долгосрочное финансирование» подчеркивает, что продление срочной структуры финансирования часто считается основой устойчивого финансового развития. Доклад акцентирует, что попытки прямого стимулирования предложения долгосрочного финансирования не всегда успешны и иногда приводят к значительным издержкам для налогоплательщиков, поэтому правительства должны фокусироваться на реформах, помогающих преодолеть провалы рынка и институциональные слабости.

Исследование Thinking Ahead Institute показывает, что совокупные пенсионные активы в 195 странах достигли 63 трлн долларов, что составляет 33,5% мирового благосостояния. При этом в Швейцарии пенсионные сбережения достигают 150% ВВП, что в 25 раз превышает аналогичный показатель России. Эти данные демонстрируют колоссальный неиспользованный потенциал пенсионной системы как источника «длинных денег».

Анализ литературы показывает, что, несмотря на наличие фундаментальных работ по денежному обращению, комплексного исследования проблемы трансформации денежной массы в источники долгосрочных инвестиций с учетом современных российских реалий и лучших международных практик недостаточно.

Материалы и методы

Теоретико-методологической основой исследования послужили фундаментальные концепции денежного обращения, теории финансового посредничества и инвестиционного анализа. Эмпирической базой выступили статистические данные Банка России о динамике денежных агрегатов, структуре банковских пассивов и источников финансирования инвестиций, а также аналитические материалы Министерства финансов РФ, ОЭСР, Всемирного банка и международные исследования пенсионных активов.

Для анализа динамики денежной массы применялись методы статистического анализа временных рядов, расчета темпов роста и структурных сдвигов. При исследовании источников «длинных денег» использовались методы сравнительного анализа, бенчмаркинга международных практик и экспертных оценок.

Результаты исследования

1. Анализ динамики и структуры денежной массы (агрегат M2).

За период 2018–2026 гг. денежная масса в России (агрегат M2) демонстрировала устойчивый рост. На 1 января 2026 года

объем денежной массы достиг 105,5 трлн рублей, увеличившись по сравнению с 2018 годом более чем в 2 раза. Однако ключевое значение имеет не столько объем, сколько структура денежной массы.

Таблица 1
Динамика и структура денежной массы M2 в РФ в 2018–2026 гг.

Показатель	2018	2020	2022	2024	2026 (прогноз)
Денежная масса M2, трлн руб.	47,1	58,6	75,9	92,3	105,5
Доля наличных в M2, %	19,3	21,3	20,2	19,6	19,1
Доля безналичных в M2, %	80,7	78,7	79,8	80,4	80,9

Источник: составлено автором по данным Банка России

Анализ показывает, что доля наличных денег сохраняется на уровне около 20%, что существенно выше, чем в развитых странах (5–10%). Это свидетельствует о сохранении значительного объема денежных средств вне банковской системы, что ограничивает возможности их трансформации в инвестиционные ресурсы.

2. Анализ срочной структуры банковских пассивов.

Ключевая проблема российской банковской системы — дефицит долгосрочных пассивов. Средства на счетах и депозитах физических и юридических лиц имеют преимущественно краткосрочный характер.

Таблица 2
Структура депозитов физических лиц по срокам привлечения, %

Показатель	2020	2022	2024	2026 (I кв.)
Депозиты до востребования	34,5	40,2	38,7	37,2
Депозиты до 1 года	42,3	38,5	40,1	41,5
Депозиты от 1 года до 3 лет	18,2	16,8	16,5	16,8
Депозиты свыше 3 лет	5,0	4,5	4,7	4,5

Источник: составлено автором по данным Банка России

Доля депозитов сроком свыше 1 года составляет около 20–22%, а свыше 3 лет — менее 5%. Это означает, что банки не имеют достаточной ресурсной базы для долгосрочного кредитования инвестиционных проектов. Для сравнения: в развитых странах доля долгосрочных депозитов значительно выше благодаря развитым пенсионным системам и страхованию жизни.

3. Источники «длинных денег»: российская практика и международный опыт.

Таблица 3
Сравнительный анализ источников «длинных денег»: Россия и развитые страны

Источник	Россия (2025)	Развитые страны	Потенциал для России
Пенсионные накопления (% ВВП)	~6%	США: 134% ВВП, Швейцария: 150% ВВП	Кратный рост за счет развития НПО и ПДС
Активы суверенных фондов	ФНБ: ~6,5% ВВП	Норвегия: >300% ВВП, ОАЭ: >200% ВВП	Частичное использование для инфраструктуры
Страхование жизни (% ВВП)	~1,5%	Великобритания: >20% ВВП	Развитие через налоговые стимулы
Корпоративные облигации	~15%	ВВП США: >50% ВВП	Рост за счет развития рынка

3.1. Пенсионные накопления.

Международный опыт показывает, что пенсионные системы являются ключевым источником «длинных денег». В Швейцарии пенсионные активы достигли 150% ВВП, в США — 134% ВВП. При этом в Швейцарии обсуждается создание суверенного фонда объемом 300 млрд швейцарских франков

для финансирования пенсионной системы первого уровня, что демонстрирует инновационные подходы к формированию долгосрочных ресурсов.

В России доля негосударственного пенсионного обеспечения (НПО) в структуре сберегательных продуктов граждан незначительна. Для решения этой проблемы необходимо расширение программ стимулирования участия в НПО работодателей и работников, повышение гибкости личных пенсионных планов НПФ, стимулирование участия страховщиков жизни в пенсионном обеспечении.

3.2. Суверенные фонды благосостояния.

Мировой опыт демонстрирует широкое разнообразие моделей суверенных фондов. Норвежский Government Pension Fund Global (GPF), основанный на доходах от нефти и газа, достиг объема более 1,7 трлн долларов и инвестирует значительную долю активов в акции по всему миру. Согласно ежегодному обзору ОЭСР, ключевыми факторами успеха таких фондов являются прозрачность, четкие инвестиционные мандаты и ориентация на долгосрочную доходность, а не на краткосрочную конъюнктуру. Сингапурские фонды Temasek и GIC также являются примерами успешного использования суверенных фондов для развития национальной экономики и долгосрочных инвестиций.

Российский ФНБ, составляющий около 11,8 трлн рублей, пока используется преимущественно для покрытия бюджетных дефицитов и финансирования отдельных инфраструктурных проектов. Изучение лучших практик ОЭСР могло бы способствовать выработке более эффективной стратегии управления этим фондом как источником долгосрочных инвестиций.

3.3. Тенденции в управлении публичными фондами.

Исследование OMFIF (Official Monetary and Financial Institutions Forum) показывает, что глобальные публичные пенсионные и суверенные фонды возвращаются к долгосрочному инвестированию после периода нестабильности. Инфраструктура, частный кредит, некотируемые акции и недвижимость входят в пятерку секторов, куда фонды увеличивают аллокации. При этом наблюдается фундаментальный сдвиг от ликвидных публичных рынков к неликвидным частным рынкам, что позволяет фондам получать более высокую доходность.

4. Международные принципы долгосрочного инвестирования.

Разработанные ОЭСР и одобренные G20 «Высокоуровневые принципы долгосрочного инвестиционного финансирования институциональными инвесторами» задают ориентиры для национальных политик:

- 1) Создание благоприятной среды для долгосрочных инвестиций через макроэкономическую стабильность и надежную защиту прав инвесторов.
- 2) Обеспечение эффективного корпоративного управления и прозрачности.
- 3) Развитие пенсионных систем, поощряющих долгосрочные сбережения.
- 4) Содействие развитию рынков капитала, способных предоставлять долгосрочное финансирование.
- 5) Обеспечение адекватного управления рисками при долгосрочном инвестировании.

Внедрение этих принципов в российскую практику могло бы способствовать формированию более эффективной системы долгосрочного финансирования.

Обсуждение и заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о наличии системной проблемы дефицита долгосрочных финансовых ресурсов в российской экономике. При номинальном росте денежной массы (M2) ее структура остается смещенной в сторону краткосрочных компонентов, а доля долгосрочных пассивов банковской системы составляет менее 20%.

Ключевой вывод исследования заключается в том, что решение проблемы «длинных денег» требует комплексного подхода, включающего меры макроэкономической стабилизации,

развитие финансового рынка, институциональные преобразования и изменение сберегательного поведения населения с учетом лучших международных практик.

На основе проведенного анализа и с учетом международного опыта можно предложить следующие рекомендации:

Для Банка России:

1. Совершенствование денежно-кредитной политики с учетом лучших практик ОЭСР по долгосрочному инвестированию.
2. Развитие механизмов рефинансирования под залог долгосрочных инвестиционных кредитов.
3. Внедрение требований к раскрытию информации о долгосрочных инвестициях по стандартам OMFIF.

Для Министерства финансов РФ:

1. Налоговое стимулирование долгосрочных сбережений по аналогии с программами в развитых странах.
2. Развитие рынка государственных ценных бумаг с защитой от инфляции как ориентира для долгосрочных инвестиций.
3. Расширение практики государственных гарантий по долгосрочным инвестиционным проектам.

Для институциональных инвесторов:

1. Развитие продуктов долгосрочных сбережений с учетом опыта Швейцарии и других стран с развитыми пенсионными системами.
2. Диверсификация инвестиционных портфелей с включением неликвидных активов (инфраструктура, частный капитал) по примеру глобальных публичных фондов.
3. Повышение качества корпоративного управления и прозрачности в соответствии с принципами ОЭСР.

Для развития пенсионной системы:

1. Расширение программ стимулирования участия работодателей и работников в НПО.
2. Повышение гибкости личных пенсионных планов НПФ с учетом индивидуального профиля потребителя.
3. Стимулирование участия страховщиков жизни в пенсионном обеспечении.

В части использования ФНБ:

Рассмотрение опыта Норвегии и других стран по созданию суверенного фонда с четкими правилами инвестирования, ориентированными на долгосрочную доходность, а не на текущее бюджетное финансирование.

Перспективы дальнейших исследований связаны с углубленным анализом эффективности конкретных инструментов формирования «длинных денег», мониторингом внедрения принципов ОЭСР в российскую практику, изучением новых тенденций в управлении суверенными фондами и пенсионными активами

Литература

1. Лысова Л.Ю., Прокопьева Е.Л. Потенциал формирования длинных денег пенсионной системой России // Финансовый журнал. — 2025. — № 4. — С. 83-103.
2. Банк России. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2026 год и период 2027 и 2028 годов. — М., 2025. — 128 с.
3. OECD. G20/OECD High-Level Principles of Long-Term Investment Financing by Institutional Investors. — Paris: OECD Publishing, 2026. — 12 p.
4. Болвачев А.И., Саврадым В.М. Монетизация экономики и инфляция: два антагонизма отечественной финансовой системы // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. — 2025. — № 2. — С. 15-25.
5. Абрамов А.Е. Институциональные инвесторы в мире: особенности деятельности и политика развития / науч. ред. А.Д. Радыгин. — М.: Дело, 2014. — 542 с.
6. OECD. Annual Survey of Large Pension Funds and Public Pension Reserve Funds. — Paris: OECD Publishing, 2025. — 65 p.
7. Кропин Ю.А. Современный статус и перспективы трансформации центрального банка // Финансы и кредит. — 2025. — Т. 31, № 1 (853). — С. 4-23.

8. World Bank. Global Financial Development Report 2015/2016: Long-Term Finance. — Washington, DC: World Bank, 2015. — 216 p.

9. Thinking Ahead Institute. Global Pension Assets Study 2025. — London: Thinking Ahead Institute, 2025. — 24 p.

10. Horwood C. New horizons: public funds turn back to the long term // OMFIF Global Public Funds Report 2024. — London: OMFIF, 2024. — 36 p.

Transformation of the Money Supply Structure and Formation of Sources of "Long Money" in the Russian Economy: Problems and Prospects

Diachuk M.V.

Public Joint Stock Company "Bank PSB"

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

Purpose of the Study. The purpose of this article is to analyze the transformation of the money supply structure in the Russian Federation and identify key issues in the formation of long-term financial resources ("long money") as the basis for investment development of the economy, taking into account international experience.

Methods. The study is based on a systems approach to analyzing money circulation, statistical methods for analyzing the dynamics and structure of monetary aggregates, a comparative analysis of investment financing sources, and a summary of regulatory and analytical materials from the Bank of Russia, the Ministry of Finance of the Russian Federation, the OECD, and the World Bank.

Results. The article analyzes the dynamics of the money supply (M2 monetary aggregate) in Russia for the period 2018–2026, identifying trends in its structure by component (cash, non-cash) and maturity. A comparative analysis is conducted with international standards for the formation of long-term resources, including the OECD/G20 principles for long-term investment. It has been established that, despite nominal growth in the money supply, there is a shortage of long-term liabilities in the banking system. Existing and potential sources of "long-term money" in the Russian economy are systematized: pension savings, National Welfare Fund (NWF), insurance reserves, and bond issues. Based on an analysis of international practices (the pension systems of developed countries, the experience of forming sovereign wealth funds in Norway and Singapore, and the long-term savings program in Switzerland), directions for improving the Russian model of "long-term money" formation are proposed.

Conclusions. A conclusion is reached regarding the need to implement a set of measures aimed at transforming household and corporate savings into long-term investment resources, taking into account best international practices. Directions for improving monetary policy and financial market development are proposed to stimulate the formation of "long-term money," including the development of institutional investors, public-private partnership mechanisms, and the implementation of OECD principles for long-term investment.

Keywords: money supply, monetary aggregates, long money, investments, savings, banking system, monetary policy, National Wealth Fund, financial market, international experience, OECD, sovereign wealth funds.

References

1. Lysova, L. Yu., Prokopyeva, E. L. "The Potential for Long-Term Money Formation by the Russian Pension System" // Financial Journal. — 2025. — No. 4. — pp. 83–103.
2. Bank of Russia. Main Directions of the Unified State Monetary Policy for 2026 and the Period 2027–2028. — Moscow, 2025. — 128 p.
3. OECD. G20/OECD High-Level Principles of Long-Term Investment Financing by Institutional Investors. — Paris: OECD Publishing, 2026. — 12 p.
4. Bolvachev, A. I., Savradym, V. M. "Monetization of the Economy and Inflation: Two Antagonisms of the Domestic Financial System" // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. — 2025. — No. 2. — P. 15–25.
5. Abramov A.E. Institutional investors in the world: features of activity and development policy / scientific editor A.D. Radygin. — Moscow: Delo, 2014. — 542 p.
6. OECD. Annual Survey of Large Pension Funds and Public Pension Reserve Funds. — Paris: OECD Publishing, 2025. — 65 p.
7. Kropin Yu.A. Current status and prospects for central bank transformation // Finance and Credit. — 2025. — Vol. 31, No. 1 (853). — P. 4–23.
8. World Bank. Global Financial Development Report 2015/2016: Long-Term Finance. — Washington, DC: World Bank, 2015. — 216 p.
9. Thinking Ahead Institute. Global Pension Assets Study 2025. - London: Thinking Ahead Institute, 2025. - 24 p.
10. Horwood C. New horizons: public funds turn back to the long term // OMFIF Global Public Funds Report 2024. - London: OMFIF, 2024. - 36 p.

Дискуссионные вопросы рыночной основы развития ипотечного кредитования в современной России

Зубкова Светлана Валерьевна

кандидат экономических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, svzubkova@fa.ru,

Дюбанов Максим Евгеньевич

бакалавриат, Финансовый университет при Правительстве РФ, 239564@edu.fa.ru

В статье рассматриваются причины, по которым ипотечное кредитование в современной России все меньше функционирует как классический рыночный продукт. Показано, что в условиях высокой ключевой ставки, ускорения инфляции, роста стоимости жилья и снижения доступности стандартных банковских программ рыночная ипотека перестает быть массовой. Основной объем выдач поддерживается льготными программами, а структура рынка все сильнее зависит от бюджетных решений и административного регулирования. Отдельное внимание уделено макропруденциальным мерам Банка России, которые, с одной стороны, ограничивают риски, с другой - способствуют развитию ипотечного сегмента на нерыночных условиях. Сделан вывод о том, что российская ипотека в условиях высокой ключевой ставки и ограниченный долговой нагрузки граждан по содержанию превращается в гибридный механизм, в котором банковское кредитование тесно переплетено с государственной поддержкой и регуляторным вмешательством.

Ключевые слова: ипотечное кредитование, государственная поддержка, льготные ипотечные программы, макропруденциальное регулирование, ключевая ставка.

Введение

Ипотека в рыночной экономике обычно рассматривается как один из наиболее чувствительных к макроэкономическим условиям кредитных продуктов. Ее стоимость определяется ценой денег в экономике, уровнем инфляции, стоимостью фондирования для банков, доходами населения, динамикой цен на жилье и общими ожиданиями относительно будущего. В такой модели изменение процентной ставки должно перераспределять спрос между заемщиками и удерживать рынок в равновесии.

Однако российская практика последних лет показывает, что ипотечный рынок все слабее работает по классической рыночной логике. Высокая ключевая ставка делает стандартные программы недоступными для большинства домохозяйств, а основной объем спроса поддерживается за счет льготных механизмов. В результате доступность ипотеки определяется уже не столько рыночной ценой кредита, сколько фактом участия заемщика в программе господдержки и параметрами, которые задаются государством.

Цель исследования – определить причины снижения рыночной составляющей ипотечного кредитования. Для этого рассматриваются пять взаимосвязанных аспектов: влияние ключевой ставки на стоимость кредита, падение доступности рыночной ипотеки, доминирование льготных программ, усиление макропруденциального регулирования и зависимость рынка жилья от общей макроэкономической среды.

Рыночные принципы ипотеки и критерии их ослабления

Рыночным ипотечный продукт можно считать в том случае, когда его цена формируется преимущественно под воздействием конкуренции банков, стоимости привлеченных ресурсов и оценки кредитного риска, а спрос на него реагирует на изменение этой цены. Если кредит дорожает, часть потенциальных заемщиков временно выходит с рынка; если кредит дешевеет, спрос растет. В такой системе государство задает лишь общие правила надзора и не определяет массово, кто именно получит доступ к более дешевому займу.

Многие ученые и эксперты подчеркивают, что в российской экономике эта логика все в большей степени нарушается. Формально ипотека остается банковским продуктом, но фактически масштабы рынка, структура выдач и доступность кредита все сильнее зависят от субсидирования ставок, от параметров льготных программ и от ограничительных мер регулятора [1, 2, 3, 4]. Рыночная форма сохраняется, тогда как основное содержание продукта постепенно смещается в сторону административно регулируемой модели.

Ключевая ставка и недоступность стандартной ипотеки

Центральным макроэкономическим фактором, влияющим на ипотечный рынок, выступает денежно-кредитная политика Банка России. Через процентный канал трансмиссионного механизма изменение ключевой ставки должно передаваться в стоимость банковского фондирования, а затем и в ставки по ипотечным кредитам. Однако на российском рынке этот перенос оказывается неполным и асимметричным. Повышение ключевой ставки быстро ужесточает условия кредитования, тогда как ее снижение отражается в ипотечных ставках медленнее.

По состоянию на февраль 2026 года ключевая ставка Банка России составляла 15,5% годовых [5]. При этом средневзвешенная ставка по ипотеке в целом по рынку выглядела значительно ниже из-за доминирования субсидированных программ. Рыночные же ставки по стандартным продуктам оставались заградительными: по вторичному жилью они поднимались примерно до диапазона 16,5–21,57%, а по первичному рынку без учета субсидированных схем — до 17,4–21,08% [6; 7; 8]. Для массового заемщика такая стоимость кредита означает не просто снижение спроса, а фактическое исключение из рынка.

Дополнительный показатель нерыночности состоит в том, что средняя ипотечная ставка по рынку и стоимость стандартной ипотеки перестают совпадать по экономическому смыслу. Первая отражает результат широкого субсидирования, вторая — реальную цену кредита без государственной поддержки. Когда разрыв между ними становится устойчивым и значительным, рынок распадается на два сегмента: доступный льготный и практически недоступный рыночный.

На это накладывается проблема платежеспособности населения. По данным о доступности жилья, рыночная ипотека на готовое жилье доступна лишь примерно 17% российских семей [9]. Даже при доходах, превышающих средний уровень, аннуитетный платеж по стандартной ипотеке часто приближается к предельным значениям долговой нагрузки. Следовательно, процентная ставка перестает выполнять функцию обычного ценового регулятора. Она уже не перераспределяет спрос между группами заемщиков, а отсеивает большинство домохозяйств.

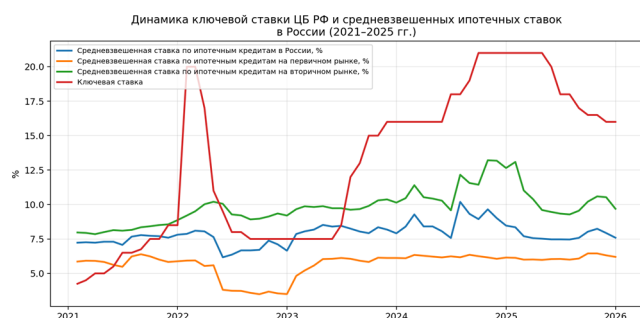


Рисунок 1 — Динамика ключевой ставки Банка России и средневзвешенных ипотечных ставок в России в 2021–2025 гг. Источник: — составлено по данным Банка России [5;6;10].

Доминирование льготных программ и утрата ценового ориентира

Если стандартная ипотека становится недоступной, спрос перемещается в сегмент программ с искусственно заниженной ставкой. В российской практике таким системообразующим механизмом стала льготная ипотека, прежде всего семейная. По данным Банка России и ДОМ.РФ, доля льготных программ в общем объеме ипотечных выдач выросла с 60,8% в 2023 году до 73% в 2024 году, а в I–III кварталах 2025 года находилась в диапазоне 81–86%. В январе 2026 года около 82% выдач уже приходилось на программы господдержки [10; 11].

Особенно важно, что семейная ипотека стала внутри этого сегмента доминирующей программой. Ее доля превышала 90%, а значит, массовый спрос на ипотеку фактически концентрировался вокруг одного административно заданного инструмента. В таких условиях для заемщика решающим становится не сравнение рыночных предложений банков, а соответствие критериям доступа к субсидии. Для банков важнее участие в механизме компенсации ставки, чем конкуренция по коммерческому продукту. Для застройщиков — сохранение льготного спроса на новостройки.

По сути, цена ипотечного кредита все слабее формируется взаимодействием рыночного спроса и предложения. Ее определяет система решений о том, кто и на каких условиях может получить государственную поддержку. Именно поэтому льготная ипотека перестает быть временным антикризисным инструментом и превращается в основу существования рынка. Когда подавляющая часть сделок совершается не по рыночной, а по субсидируемой ставке, ипотека утрачивает один из главных признаков рыночного продукта, рисунок 2.

Эта трансформация влияет и на цены жилья. В 2025 году при инфляции 5,59% рост цен на первичном рынке достиг 21,47%, а на вторичном — 14,04% [7; 8; 10]. Такой разрыв показывает, что стоимость жилья определяется не только общим инфляционным фоном, но и поддержанным государством спросом. Часть субсидии капитализируется в цене квадратного

метра, особенно в сегменте новостроек, куда направлен основной объем льготной ипотеки.

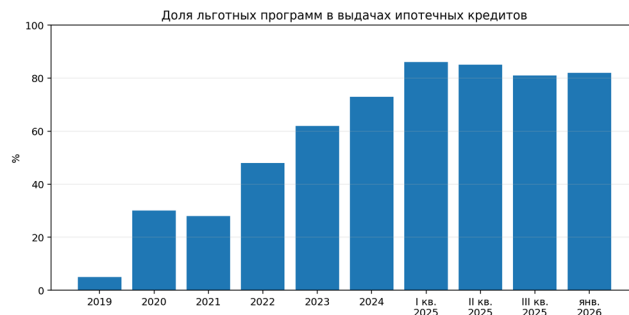


Рисунок 2 — Доля льготных программ в выдачах ипотечных кредитов в России. Источник: — составлено на основе данных Банка России и ДОМ.РФ [10; 11].

Макропруденциальное регулирование и ручная настройка рынка

Государственное влияние на ипотечный рынок проявляется не только в стимулировании спроса, но и в ограничении рисков. По мере того, как льготные программы расширяют выдачи, Банк России усиливает макропруденциальные меры для сдерживания наиболее уязвимых сегментов кредитования. Речь идет прежде всего о кредитах с высоким показателем долговой нагрузки и низким первоначальным взносом.

По данным Банка России, доля ипотечных кредитов с ПДН выше 80% снизилась с 11% в IV квартале 2024 года до 4% в IV квартале 2025 года, а доля кредитов с первоначальным взносом не более 20% — с 8% до 1% [6;10]. С точки зрения финансовой устойчивости это положительная динамика. Однако она одновременно показывает, что рынок все сильнее настраивается вручную. Государство не только поддерживает спрос через субсидии, но и регулирует качественный состав заемщиков через прямые ограничения.

Подобная двойная модель — стимулирование плюс ручное сдерживание рисков — логична в условиях высокой неопределенности, но она не может быть совместима с классической рыночной архитектурой. Чем значительнее роль макропруденциальных ограничений, тем меньше ипотечный рынок похож на пространство свободного ценообразования и тем больше он напоминает административно управляемый сегмент финансовой системы.

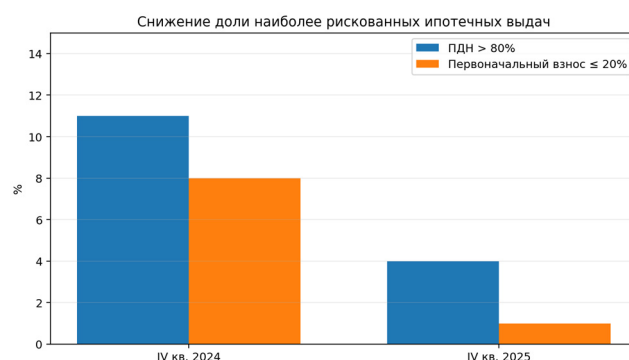


Рисунок 3 — Снижение доли наиболее рискованных ипотечных выдач. Источник: — составлено на основе данных Банка России [5;6;10].

Макроэкономическая среда, внешние шоки и рост нерыночной зависимости

Ипотека перестает быть рыночным продуктом не только из-за процентной политики и субсидирования ставок. На нее влияет вся макроэкономическая среда, включая динамику доходов,

состояние платежного баланса, валютный курс и внешние ограничения. После сокращения экономики в 2022 году в 2023–2024 годах наблюдалось восстановление деловой активности, однако в 2025 году темпы роста заметно замедлились. Одновременно профицит счета текущих операций сократился с 62,6 млрд долл. США в 2024 году до 41,4 млрд долл. США в 2025 году [13; 14; 15; 16].

Для ипотечного рынка это означает рост неопределенности. Домохозяйства хуже прогнозируют будущие доходы и острее относятся к длинным долговым обязательствам. Банки закладывают повышенную премию за риск, а строительный сектор сталкивается с более сложными условиями финансирования и реализации объектов. В такой среде спрос на стандартную ипотеку ослабевает еще сильнее, а программы господдержки оказываются главным механизмом поддержания активности.

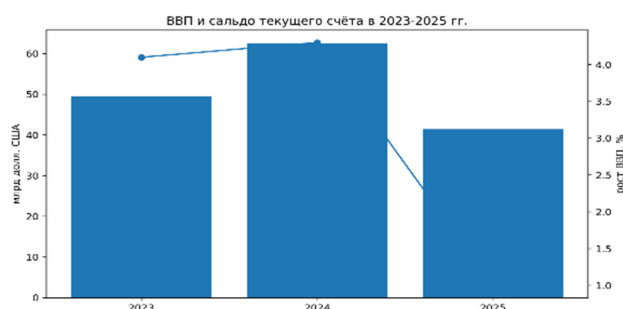


Рисунок 4 — Динамика роста ВВП и профицита счета текущих операций

Источник: составлено на основе данных Росстата, Банка России и Статистического бюллетеня Банка России [5; 6; 10; 13; 14; 15; 16].

Особую роль играет валютный курс (рисунок 5). Хотя ипотечные кредиты номинированы в рублях, ослабление рубля повышает стоимость импортных строительных материалов, оборудования, инженерных систем и логистики. Это увеличивает себестоимость строительства и поддерживает высокие цены на первичное жилье даже в условиях охлаждения спроса.



Рисунок 5 — Официальный курс доллара США к рублю

Источник: составлено на основе данных Банка России и Статистического бюллетеня Банка России [17].

В конце 2024 года официальный курс доллара превышал 100 руб. за 1 долл. США, а колебания 2025–2026 годов сохраняли высокую неопределенность для строительного сектора [17].

Следовательно, государственная ипотечная поддержка во многом компенсирует не только дорогой кредит, но и более широкий макроэкономический дисбаланс. Без этой поддержки рынок в его массовом сегменте оказался бы гораздо слабее. Именно такая ситуация и является признаком того, что ипотека перестает быть самостоятельным рыночным продуктом и превращается в элемент более широкой социально-экономической политики.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать несколько выводов. Во-первых, в условиях высокой ключевой ставки стандартная ипотека перестала быть массово доступной. Для большинства домохозяйств двузначные рыночные ставки означают не сокращение, а фактическое выпадение из рынка.

Во-вторых, основной объем выдач поддерживается льготными программами, а значит, структура спроса определяется уже не рыночной ценой кредита, а механизмами государственной поддержки.

В-третьих, государство одновременно стимулирует и ограничивает ипотечный рынок. С одной стороны, оно субсидирует ставку и поддерживает спрос на жилье; с другой — через макропруденциальные меры регулирует состав заемщиков и ограничивает рискованные сегменты кредитования. В-четвертых, на рынок влияет широкий круг макроэкономических факторов — инфляция, динамика доходов, валютный курс и внешние шоки, которые усиливают зависимость ипотеки от административных решений.

Следовательно, современная российская ипотека представляет собой гибридный механизм. Формально она остается банковским кредитным продуктом, но по способу функционирования все меньше соответствует классической рыночной модели. Развитие ипотеки в России в современных реалиях — не только как вопрос банковской конкуренции и стоимости фондирования, но и вопрос бюджетной, социальной и макроэкономической политики государства.

Литература

1. Бакаева Н. М. Состояние ипотечного жилищного кредитования в современных условиях и механизмы его развития // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 3. № 7. С. 74–88.
2. Розов Р. Д., Рогоза М. В., Кондаков А. С. Анализ взаимосвязей между ключевыми макроэкономическими переменными и рынком ипотечного кредитования в России: применение теории графов на основе модели ARDL // Дискуссия. 2025. № 3(136).
3. Чернов В. А. Трансмиссионный механизм денежно-кредитной политики и экономическая безопасность // Cifra. Экономика. 2025. № 1(8).
4. Хайруллин М. Ф., Квирикадзе П. В., Хлебников В. В. Ипотечное кредитование на современном этапе развития экономических отношений // Вестник евразийской науки. 2024. № 5S.
5. Банк России. Ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/ (дата обращения: 24.02.2026).
6. Банк России. Показатели рынка жилищного (ипотечного) кредитования [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/mortgage/ (дата обращения: 24.02.2026).
7. Frank RG. Средняя ставка по ипотеке в России (Frank Data) [Электронный ресурс]. URL: <https://frankrg.com/data-hub/category/mortgage/figure/29472> (дата обращения: 24.02.2026).
8. Frank RG. Средние ставки по ипотеке в России (Frank Data) [Электронный ресурс]. URL: <https://frankrg.com/data-hub/category/mortgage/chart/29497> (дата обращения: 24.02.2026).
9. РИА Рейтинг. Рейтинг регионов по доступности покупки жилья в ипотеку, 2025 год [Электронный ресурс]. URL: <https://riarating.ru/infografika/20250929/630286873.html> (дата обращения: 24.02.2026).
10. Банк России. Сведения о рынке ипотечного жилищного кредитования в России. № 69. Январь 2026 года [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/59708/mortgage_lending_market_2601-69.pdf (дата обращения: 07.03.2026).

11. ДОМ.РФ. Семейная ипотека: как воспользоваться в 2026 году [Электронный ресурс]. URL: <https://спроси.дом.рф/instructions/semeinaya-ipoteka/> (дата обращения: 07.03.2026).

12. Банк России. Банк России принял ряд решений по макропруденциальной политике [Электронный ресурс]. URL: <https://www.cbr.ru/press/pr/?file=639053861302381725FINSTAB.htm> (дата обращения: 07.03.2026).

13. Росстат. Росстат представляет первую оценку ВВП за 2025 год [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/277380> (дата обращения: 07.03.2026).

14. Росстат. Росстат осуществил вторую оценку ВВП за 2024 год [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/258152> (дата обращения: 07.03.2026).

15. Росстат. Об индексе потребительских цен в декабре 2025 года [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/3_16-01-2026.html (дата обращения: 24.02.2026).

16. Росстат. Цены на рынке жилья: индексы цен на первичном и вторичном рынках жилья [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (дата обращения: 24.02.2026).

17. Банк России. Официальные курсы валют на заданную дату [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/currency_base/daily/ (дата обращения: 07.03.2026).

18. Банк России. Оценка ключевых агрегатов платежного баланса Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/pb/bop-eval/ (дата обращения: 07.03.2026).

19. РБК. «Дом.РФ» спрогнозировал замедление выдачи ипотеки после рекорда [Электронный ресурс]. URL: <https://realty.rbc.ru/news/698599b89a7947da804745d6> (дата обращения: 24.02.2026).

Controversial issues of the market basis for the development of mortgage lending in modern Russia

Zubkova S.V., Dyubanov M.E.

Financial University under the Government of the Russian Federation

JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

The article examines the reasons why mortgage lending in modern Russia is functioning less and less as a classic market product. It is shown that in conditions of high key interest rates, accelerated inflation, rising housing costs and reduced availability of standard banking programs, market mortgages cease to be widespread. The bulk of disbursements is supported by preferential programs, and the market structure is increasingly dependent on budgetary decisions and administrative regulation. Special attention is paid to the Bank of Russia's macroprudential measures, which, on the one hand, limit risks and, on the other, promote the development of the mortgage segment on non-market terms. It is concluded that the Russian mortgage, in conditions of a high key interest rate and restrictions on the debt burden of citizens, is turning into a hybrid mechanism in which bank lending is closely intertwined with government support and regulatory intervention.

Keywords: mortgage lending, government support, preferential mortgage programs, macroprudential regulation, key interest rate.

References

1. Baklaeva N. M. "The State of Mortgage Housing Lending in Current Conditions and Mechanisms for Its Development" // *Economy and Management: Problems, Solutions*. 2024. Vol. 3. No. 7. pp. 74–88.
2. Rozov R. D., Rogoza M. V., Kondakov A. S. "Analysis of the Relationships between Key Macroeconomic Variables and the Mortgage Lending Market in Russia: Application of Graph Theory Based on the ARDL Model" // *Discussion*. 2025. No. 3(136).
3. Chernov V. A. "The Transmission Mechanism of Monetary Policy and Economic Security" // *Cifra. Economy*. 2025. No. 1(8).
4. Khairullin M. F., Kvirikadze P. V., Khlebnikov V. V. Mortgage lending at the current stage of development of economic relations // *Bulletin of Eurasian Science*. 2024. No. 5S.
5. Bank of Russia. Key rate of the Bank of Russia [Electronic resource]. URL: https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/ (date of access: 24.02.2026).
6. Bank of Russia. Indicators of the housing (mortgage) lending market [Electronic resource]. URL: https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/mortgage/ (date of access: 24.02.2026).
7. Frank R. G. Average mortgage rate in Russia (Frank Data) [Electronic resource]. URL: <https://frankrg.com/data-hub/category/mortgage/figure/29472> (accessed on February 24, 2026).
8. Frank RG. Average Mortgage Rates in Russia (Frank Data) [Electronic resource]. URL: <https://frankrg.com/data-hub/category/mortgage/chart/29497> (accessed on February 24, 2026).
9. RIA Rating. Rating of Regions by Affordability of Purchasing Homes with a Mortgage, 2025 [Electronic resource]. URL: <https://riarating.ru/infografika/20250929/630286873.html> (accessed on February 24, 2026).
10. Bank of Russia. Information on the Mortgage Housing Lending Market in Russia. No. 69. January 2026 [Electronic resource]. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/59708/mortgage_lending_market_2601-69.pdf (date of access: 07.03.2026).
11. ДОМ.РФ. Family Mortgage: How to Use It in 2026 [Electronic resource]. URL: <https://спроси.дом.рф/instructions/semeinaya-ipoteka/> (date of access: 07.03.2026).
12. Bank of Russia. The Bank of Russia has adopted a number of decisions on macroprudential policy [Electronic resource]. URL: <https://www.cbr.ru/press/pr/?file=639053861302381725FINSTAB.htm> (accessed: 07.03.2026).
13. Rosstat. Rosstat presents the first estimate of GDP for 2025 [Electronic resource]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/277380> (accessed: 07.03.2026).
14. Rosstat. Rosstat conducted the second estimate of GDP for 2024 [Electronic resource]. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/313/document/258152> (accessed: 07.03.2026).
15. Rosstat. On the consumer price index in December 2025 [Electronic resource]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/3_16-01-2026.html (accessed on 24.02.2026).
16. Rosstat. Housing Market Prices: Price Indices in the Primary and Secondary Housing Markets [Electronic resource]. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/price> (accessed on 24.02.2026).
17. Bank of Russia. Official Exchange Rates for a Specified Date [Electronic resource]. URL: https://www.cbr.ru/currency_base/daily/ (accessed on 07.03.2026).
18. Bank of Russia. Assessment of Key Aggregates of the Balance of Payments of the Russian Federation [Electronic resource]. URL: https://www.cbr.ru/statistics/macro_itm/external_sector/pb/bop-eval/ (accessed: March 7, 2026).
19. RBC. "Dom.RF" predicted a slowdown in mortgage issuance after a record [Electronic resource]. URL: <https://realty.rbc.ru/news/698599b89a7947da804745d6> (accessed: February 24, 2026).

Институциональная эволюция центральных банков: от исторических прообразов к современным вызовам денежно-кредитной политики и экономического роста

Лисица Александр Владимирович

докторант программы DBA, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, aliscza@list.ru,

Чувиллин Денис Валерьевич

кандидат экономических наук, заведующий кафедрой «Экономика, менеджмент и маркетинг», Уфимский филиал Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, DVChuvilin@fa.ru

В статье исследуется институциональная эволюция центральных банков от момента зарождения первых эмиссионных институтов в XVII–XVIII вв. до их современной роли в обеспечении макроэкономической и финансовой стабильности. Особое внимание уделяется трансформации функций и инструментов денежно-кредитной политики (ДКП) под влиянием исторических кризисов и теоретических сдвигов. На основе сравнительного анализа правовых статусов, мандатов и операционных рамок Банка России, Федеральной резервной системы (ФРС) США и Европейского центрального банка (ЕЦБ) выявляются общие черты и институциональные особенности российской модели. В работе проанализированы специфические черты ДКП Банка России: высокая чувствительность к внешней волатильности, значительный и асимметричный эффект переноса валютного курса в инфляцию, а также склонность к резким антикризисным изменениям ключевой ставки. Особое место уделено макропруденциальной политике как ключевому направлению деятельности российского мегарегулятора. В заключении делается вывод о том, что успешное достижение ценовой стабильности выявило структурные ограничения монетарной политики, описанные в терминах «экономики без мотора». Обосновывается необходимость синхронизации макропруденциальной и структурной политики для формирования механизмов трансформации сбережений в долгосрочные инвестиции («длинные деньги»).

Ключевые слова: центральный банк, Банк России, ФРС, ЕЦБ, денежно-кредитная политика, таргетирование инфляции, макропруденциальное регулирование, независимость центрального банка, валютный курс, структурные ограничения.

Введение

Институт центрального банка прошел длительный путь эволюции – от скромных депозитных банков, обслуживавших купечество, до ключевого макроэкономического регулятора, от решений которого зависят траектории инфляции, валютных курсов и финансовой стабильности целых государств. За более чем три столетия, прошедшие с момента создания первых эмиссионных банков в Швеции и Англии, функции, инструментарий и даже сама сущность центрального банка претерпели кардинальные изменения. Из института, призванного финансировать правительство и управлять государственным долгом, он превратился в независимого гаранта ценовой стабильности, а в последние десятилетия – еще и в макропруденциального регулятора, ответственного за устойчивость финансовой системы в целом.

Актуальность настоящего исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, глобальные финансовые кризисы (2008 г., 2020 г.) и геополитические потрясения (2022 г.) продемонстрировали, что арсенал классических инструментов денежно-кредитной политики (ДКП) нуждается в переосмыслении и расширении. Во-вторых, нарастающая дифференциация моделей центрального банкинга – от жестко иерархического мандата ЕЦБ до двойного мандата ФРС – ставит вопрос о границах применимости универсальных теоретических схем. В-третьих, опыт Банка России, функционирующего в условиях высокой внешней волатильности и структурных ограничений, представляет собой уникальный кейс для изучения адаптации глобальных институтов к национальной специфике.

Цель данной статьи – проследить институциональную эволюцию центральных банков от зарождения первых прообразов до современного этапа, а также на основе сравнительного анализа Банка России, ФРС и ЕЦБ выявить особенности российской модели денежно-кредитной политики и ее структурные ограничения.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие задачи:

1. Реконструировать ключевые этапы становления института центрального банка в XVII–XX вв., выделив поворотные моменты его функциональной трансформации.
2. Провести сравнительный анализ правовых статусов, законодательных мандатов и операционных рамок трех центральных банков – Банка России, ФРС США и ЕЦБ.
3. Выявить специфику антикризисных стратегий и инструментов ДКП Банка России в сравнении с западными аналогами, а также проанализировать структурные ограничения монетарной политики в России и определить возможные направления их преодоления.

1. Исторические этапы и ключевые вехи становления институтов центральных банков

Идея централизованного управления денежным обращением формировалась на стыке практических потребностей и теоретических изысканий. Уже меркантилисты XVII века, в частности Уильям Петти, указывали на желательность государственного контроля над денежной массой и кредитом для укрепления экономики. В «Трактате о налогах и сборах» Петти предложил модель, где государство выступает в роли «общего кассира» и «общего кредитора», аккумулируя средства и предоставляя займы под залог имущества [12]. Эта идея предвосхитила ключевые функции будущих центральных банков (ЦБ) – эмиссионного центра и кредитора последней инстанции.

Возникновение первых центральных банков (или их прообразов) в XVII–XVIII вв. стало ответом на хаос в денежном обращении (см. рис. 1).



Рисунок 1 – Развитие институтов центральных банков в XVII–XVIII вв.

В эпоху, когда в обороте преобладали золотые и серебряные монеты, а практика «порчи монеты» была обычным делом, поиск единообразия стал насущной задачей. Одной из первых институциональных инноваций стало создание депозитных банков в крупных торговых центрах. Амстердамский банк обмена (Wisselbank, 1609), учрежденный городскими властями, предназначался для облегчения расчетов между купцами через депозиты и переводы в банковских книгах. Не будучи центральным банком в современном понимании, он стал моделью для подражания благодаря поддержанию устойчивости обмена и доверия. Банк хранил вклады в полновесной монете и выпускал сертификаты (квазибанкноты), принимаемые в расчетах [3, 13]. По сути, это была первая устойчивая модель публичного депозитно-расчетного банка, чьи обязательства стали надежным средством расчета благодаря 100%-ному резервированию. Некоторые исследователи считают Wisselbank прообразом центрального банка, поскольку он обеспечивал стабильность монетарной системы Нидерландов, хотя и не выполнял функции кредитора правительства или коммерческих банков.

Полноценное воплощение идеи центрального банка произошло в Швеции и Англии во второй половине XVII века. В Швеции эксперимент с частным Stockholms Banco (1656 г.), выпускавшим первые в Европе бумажные деньги, закончился крахом: чрезмерная эмиссия привела к обесценению и банкротству банка в 1664 г. [3, 25]. Этот кризис стал решающим аргументом в пользу постановки эмиссионного дела под общественный контроль. В 1668 году шведский риксдаг основал Riksbanks Ständers Bank, позже известный как Риксбанк, который считается старейшим из существующих центральных банков [25]. Его создание преследовало две ключевые цели: устранить злоупотребления в денежной сфере и обеспечить стабильность обращения. Принципиально важной особенностью нового института стал его правовой статус: подчинение парламенту (Риксдагу), а не королю, что символизировало подотчетность интересам государства в целом [25]. Хотя первоначально функции банка ограничивались управлением государственным долгом и кредитованием казны, историческое значение имела заложенная институциональная модель. Право на эмиссию банкнот, унаследованное от предшественника, развивалось на более устойчивой основе, хотя монополия на эмиссию была законодательно закреплена лишь в 1897 году [3, 25]. Уникальность Риксбанка – в его непрерывной деятельности на протяжении более 350 лет, что делает его ценнейшим объектом для изучения эволюции центральных банков.

Учреждение Банка Англии в 1694 году стало следующим ключевым этапом. В отличие от Риксбанка, он был создан как частный акционерный банк, получивший королевскую хартию в обмен на заем в £1,2 млн для финансирования военных расходов Вильгельма III [24, 27]. Изначально его функции ограничивались приемом депозитов, учетно-ссудными операциями и выпуском банкнот, которые конкурировали с эмиссией других частных банков. Однако уникальная связь с государством предопределила его дальнейшую эволюцию.

Важной вехой, продемонстрировавшей катастрофические последствия необеспеченной эмиссии, стала «система Ло»

(Миссисипский пузырь) во Франции. В 1716–1720 годах Banque Generale, а затем Королевский банк выпускали бумажные деньги, обеспеченные не только золотом, но и будущими доходами от освоения земель Луизианы. Ажиотажный спрос на акции компании-монополии позволил Франции списать огромный государственный долг, но крах пирамиды (падение стоимости акций в 400 раз) на 80 лет дискредитировал идею бумажных денег в стране и наглядно показал критическую важность контроля над эмиссией.

Хронология становления национальных эмиссионных центров в XIX веке представлена на рисунке 2.

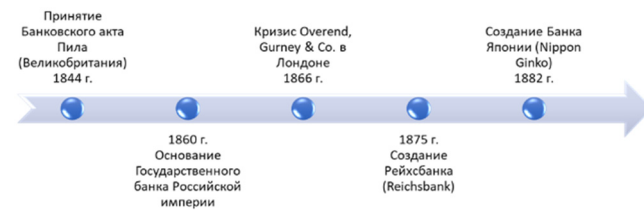


Рисунок 2 – Развитие институтов центральных банков в XIX в.

Уже в XVIII веке банкноты Банка Англии стали де-факто основным платежным средством, а сам банк взял на себя роль менеджера государственного долга. Ключевым этапом стал период 1797–1821 гг. (Restriction Period), когда размен банкнот на золото был приостановлен, что на практике выявило необходимость управления денежной массой. Последовавшие финансовые кризисы, особенно кризис 1866 года, закрепили за Банком Англии неформальный статус «кредитора последней инстанции» [23, 26]. Юридическим оформлением этой эволюции стал Акт Роберта Пила (1844), закрепивший эмиссионную монополию Банка и введший структурное разделение на эмиссионный и банковский департаменты. Эта «классическая» модель утвердила центральный банк как ключевой институт, ответственный за стабильность национальной валюты, и стала образцом для многих стран [27].

В XVIII–XIX веках концепция центрального банка распространилась по Европе и миру. Франция учредила Банк Франции в 1800 г. для стабилизации валюты после революционных потрясений. В Германии лишь в 1875 г. был основан Рейхсбанк, объединивший эмиссию после объединения страны. К началу XX века большинство крупных держав создали эмиссионные банки с публично-правовыми функциями (финансирование государства, управление золотым запасом). Однако их превращение в полноценные центральные банки, ответственные за монетарную стабильность и выступающие кредитором последней инстанции, стало результатом развития экономической мысли и финансовых кризисов уже в XX столетии (см. рис. 3) [2, 3, 8].

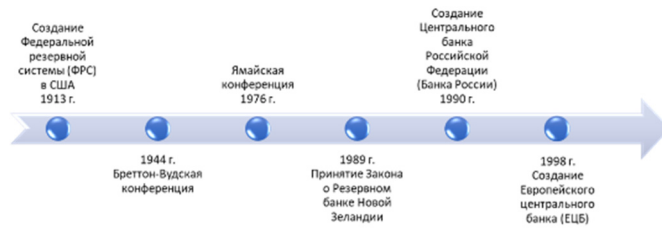


Рисунок 3 – Развитие институтов центральных банков в XX в.

Новым этапом можно считать создание Федеральной резервной системы США в 1913 году. США долго сопротивлялись идее централизованного банка, опасаясь концентрации власти, но кризис 1907 года убедил принять Федеральный резервный акт [3, 27]. К середине XX века модель центрального банка стала почти универсальной. Эволюция шла от узких функций (хранение резервов, финансирование правительства) к широкому – обеспечению макроэкономического равновесия через монетарную политику.

Важнейшим теоретическим и практическим сдвигом стало осмысление роли ЦБ в XX веке. Великая депрессия и Вторая мировая война показали, что ЦБ являются ключевыми институтами для поддержания макроэкономической стабильности [24]. Принципы Уолтера Бэджхота («кредитовать свободно, под высокий процент, под хорошее обеспечение») стали краеугольным камнем для ЦБ в роли кредитора последней инстанции [17]. В 1970–1980-е годы, под влиянием монетаризма и борьбы с высокой инфляцией, в развитых странах начался процесс обретения ЦБ независимости от правительства. Эта независимость стала необходимым условием для выполнения их нового мандата – таргетирования инфляции [19, 21]. В XXI веке, особенно после кризиса 2008 года, мандат ЦБ был расширен и теперь включает ответственность за финансовую стабильность (макропруденциальное регулирование) [8, 14, 18]. Таким образом, современный центральный банк – продукт длительной эволюции, вобравший в себя функции кредитора последней инстанции, проводника монетарной политики и макропруденциального регулятора.

2. Правовой статус, мандаты и операционные рамки центральных банков в XXI веке: сравнительный анализ Банка России, ФРС и ЕЦБ

Правовая основа деятельности Банка России закреплена в статье 75 Конституции РФ и в Федеральном законе № 86-ФЗ. Закон определяет Банк России как юридическое лицо, осуществляющее свои функции независимо от других органов власти [16]. Эта формально-юридическая независимость включает три ключевых элемента:

1. Запрет на прямое кредитование дефицита бюджета.
2. Искключительное право на проведение денежно-кредитной политики (ДКП) и установление ключевой ставки.
3. Финансовая и организационная автономия.

Однако эта независимость имеет ограничения, заложенные в механизмах формирования руководства (назначение Председателя и членов Совета директоров Государственной Думой по представлению Президента) и законодательно установленной обязанности координировать политику с Правительством РФ. Это создает гибридную модель «координируемой независимости», где в кризисные периоды (например, 2022 г.) неизбежна тесная координация с правительством, что может временно смещать приоритет с ценовой на финансовую стабильность.

Сравнение с ведущими мировыми ЦБ позволяет выделить специфику этой модели:

- ФРС США, будучи независимым федеральным агентством, подотчетна Конгрессу, но имеет более защищенные механизмы назначения руководства (длинные, пересекающиеся сроки полномочий), что обеспечивает высокую степень фактической независимости [18].

- Европейский центральный банк (ЕЦБ) обладает наиболее сильной законодательно закреплённой независимостью: Договоры ЕС прямо запрещают каким-либо органам влиять на его решения [22].

- Народный банк Китая (НБК) формально обладает особым статусом, но фактически является частью исполнительной власти, что обуславливает его существенно более низкую фактическую независимость [5].

Таким образом, правовой статус Банка России – это компромисс между идеалом независимого ЦБ и практическими потребностями экономической политики в условиях высокой внешней волатильности.

Сравнительный анализ целей и инструментов ДКП также выявляет фундаментальные различия в законодательных мандатах (см. табл. 1).

По своей законодательной конструкции мандат Банка России ближе к модели ЕЦБ, где ценовая стабильность является безусловным приоритетом. Это отличает оба института от ФРС, которая обязана напрямую учитывать ситуацию на рынке труда.

Таблица 1

Сравнительный анализ мандатов центральных банков

Критерий	Банк России	ФРС США	ЕЦБ
Основная цель (мандат)	Защита и обеспечение устойчивости рубля (ценовая стабильность, с 2015 г. – таргет 4%)	Двойной мандат: максимальная занятость и стабильность цен (таргет 2%)	Иерархический мандат: безусловный приоритет ценовой стабильности (инфляция ≈2%)
Тип мандата	Иерархический (близок к ЕЦБ)	Двойной (dual mandate)	Иерархический
Независимость	Модель «координируемой независимости»	Высокая фактическая независимость	Абсолютная договорно-закрепленная независимость

Набор классических инструментов Банка России соответствует мировой практике: ключевая ставка, операции на открытом рынке (РЕПО, депозитные аукционы), нормы обязательного резервирования. В условиях плавающего курса (с конца 2014 г.) ЦБ РФ сохраняет право на валютные интервенции для сглаживания резкой волатильности, угрожающей финансовой стабильности [6, 8, 9, 15].

Ключевое различие заключается в реагировании на шоки. Если ФРС и ЕЦБ после кризисов 2008 и 2011 гг. активно применяли нетрадиционные меры (количественное смягчение, программы выкупа активов), то Банк России до 2022 года делал ставку на развитие макропруденциальной политики. Став мегарегулятором в 2013 г., он внедрил комплекс инструментов для сдерживания рисков [8, 10, 14]:

- макропруденциальные надбавки к коэффициентам риска;
- макропруденциальные лимиты (прямые ограничения на долю рискованных кредитов);
- антициклическая надбавка к капиталу.

Внешний шок 2022 года потребовал от Банка России применения экстренных инструментов, выходящих за рамки стандартной практики ФРС или ЕЦБ: временный контроль за движением капитала, обязательная продажа валютной выручки, введение фиксированных курсов для отдельных операций [11, 14]. Это был вынужденный отход от классической ДКП в пользу мер по обеспечению финансовой стабильности.

Режим курсообразования и управление резервами. ФРС и ЕЦБ де-факто придерживаются режима свободно плавающих валют, где курс является производным от иных макроэкономических параметров. Банк России, формально перейдя к плавающему курсу в 2014 г., на практике проводит политику «управляемого плавления» [4]. Ключевым инструментом влияния выступает механизм бюджетного правила: покупка валюты Минфином РФ при высоких ценах на нефть сдерживает укрепление рубля. Таким образом, влияние на курс остаётся существенным элементом политики для поддержания конкурентоспособности несырьевого экспорта и финансовой стабильности.

Управление международными резервами логически вытекает из этой парадигмы. Накопление резервов служило «подушкой безопасности» и инструментом сдерживания волатильности. Блокировка части активов в 2022 г. привела к стратегическому пересмотру их функции: акцент сместился на создание «неприкосновенного запаса» в золоте и валютах, менее уязвимых для санкций [9]. Это стремление к «закрытости» составляет ключевое отличие от ФРС и ЕЦБ, чьи валюты являются основой глобальной финансовой системы.

Сравнительный анализ антикризисных стратегий. Модель реакции Банка России можно охарактеризовать как более активную и склонную к опережающим, масштабным изменениям ключевой ставки. ФРС и ЕЦБ придерживаются стратегии градуализма, делая ставку на управление ожиданиями через предсказуемую траекторию ставок. Приоритетом для них является сохранение предсказуемости для глубоко интегрированных глобальных финансовых рынков.

Банк России, напротив, в ответ на острые шоки (2022 г., 2023–2024 гг.) демонстрирует склонность к резким одношаго-

вым изменениям ставки, превосходящим по амплитуде типичные шаги ФРС и ЕЦБ (0,25–0,75 п.п.) [11, 14]. Наиболее показателен пример февраля 2022 года, когда ставка была поднята с 9,5% до 20% за одно заседание (см. рис. 4).

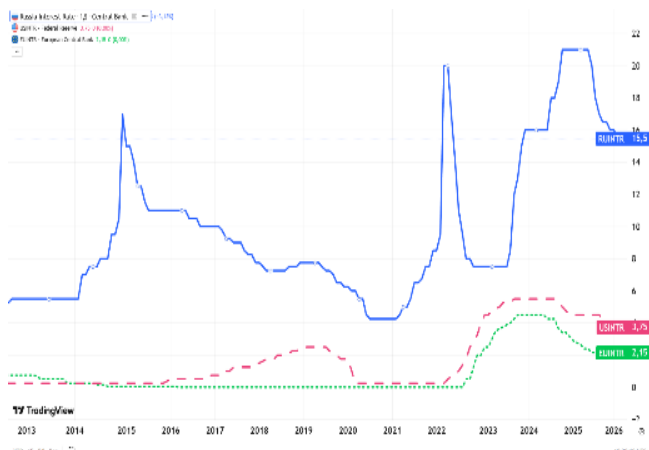


Рисунок 4 – Динамика процентных ставок ФРС США (USINTR), ЕЦБ (EUINTR) и Банка России (RUINTR), %
Источник: построено авторами по данным TradingView.com

Такая тактика Банка России направлена на шоковое воздействие для слома инфляционных ожиданий и предотвращения панической девальвации в условиях высокой неопределенности.

Такая разница обусловлена несколькими факторами:

- 1) разная природа рисков: высокая волатильность российской экономики требует более быстрого и сильного ответа;
- 2) глубина финансовых рынков: меньшая интеграция дает ЦБ РФ больше пространства для маневра без риска вызвать глобальную нестабильность;
- 3) Приоритеты политики: в кризис Банк России совмещает борьбу с инфляцией с задачей поддержания финансовой стабильности, что может оправдывать резкие меры.

3. Специфика и структурные ограничения денежно-кредитной политики Банка России

Денежно-кредитная политика Банка России функционирует в уникальном контексте, который определяет её специфику и ограничения.

1. Реакция на высокую волатильность внешних условий. Экономика России сохраняет зависимость от сырьевых рынков, что делает торговый баланс чувствительным к ценам на углеводороды. Накладывающимся фактором выступают геополитические риски и санкционное давление. ДКП вынуждена балансировать между ценовой стабильностью и необходимостью смягчения проциклических эффектов внешних шоков для поддержания финансовой стабильности [4, 10, 11].

2. Учет роли валютного курса в формировании инфляции. Валютный курс выступает ключевым передатчиком внешних шоков на внутренние цены. Эмпирически подтвержден значительный и асимметричный «эффект переноса» (exchange rate pass-through). Исследования показывают, что изменение курса рубля на 1% приводит к изменению ИПЦ примерно на 0,4% в среднесрочной перспективе [7, 11]. Ключевой особенностью является асимметрия: ослабление рубля оказывает более сильное и быстрое повышательное давление на цены, чем сдерживающее влияние его укрепления (см. рис. 5).

Это служит объективным обоснованием для практики «гибкого таргетирования инфляции», где ключевая ставка реагирует не только на отклонение инфляции от цели, но и на шоки, угрожающие финансовой стабильности (включая резкие колебания курса) [7].

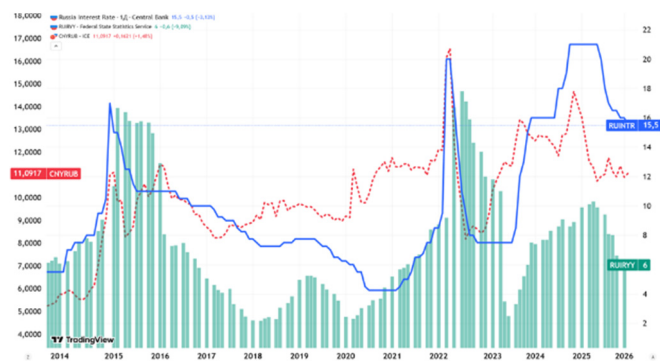


Рисунок 5 – Динамика ключевой ставки Банка России (RUINTR, левая шкала, руб.), годовой инфляции (RUIRYY, правая шкала, %) и курса юань/рубль (CHYRUB, левая шкала, руб.)
Источник: построено авторами по данным TradingView.com

3. Структурные ограничения ДКП: проблема «экономики без мотора». Ключевым вызовом, выходящим за рамки компетенции ЦБ, остается дефицит долгосрочных инвестиционных ресурсов («длинные деньги»). Как отмечает академик А. Г. Аганбегян, «борьба с инфляцией, хотя и важна сама по себе, не решает проблемы экономического роста» [1]. ДКП создает макроэкономическую стабильность – необходимое, но недостаточное условие для роста. Основной инструмент – ключевая ставка – регулирует краткосрочную ликвидность. Однако для преодоления стагнации и запуска роста требуются масштабные инвестиции в основной капитал, источником которых являются «длинные деньги». Их формирование зависит от развития финансовых институтов и улучшения инвестиционного климата, что является задачей структурной и бюджетной политики государства [9, 11].

Таким образом, успех Банка России в обуздании инфляции, являясь фундаментальным достижением, сам по себе не решает проблему низких темпов роста. Это указывает на принципиальные границы монетарной политики в стимулировании развития. Ключевая задача перехода к устойчивому росту – в создании эффективных финансовых «переходников» (фонды «длинные деньги», ГЧП, пенсионные системы) между стабильностью, обеспечиваемой ЦБ, и инвестиционными потребностями экономики.

Заключение

Проведенный анализ позволяет утверждать, что эволюция центрального банка представляет собой процесс постепенной институционализации общественной потребности в устойчивом денежном обращении. Путь от идей меркантилистов и первых эмиссионных банков XVII–XVIII вв. к современным независимым институтам демонстрирует универсальную тенденцию: центральный банк становится ключевым гарантом макроэкономической стабильности, а его мандат и инструментарий усложняются в ответ на новые вызовы – от кризисов ликвидности до макропруденциального регулирования.

Однако, как показывает исследование, успех в обуздании инфляции выявил системные границы ДКП в стимулировании долгосрочного роста. Российский опыт подтверждает теоретический тезис: центральный банк, обеспечивая предпосылки для роста (низкая инфляция, стабильная финансовая система), не может компенсировать структурные дисбалансы экономики. Удержание инфляции на уровне 4% само по себе не обеспечивает устойчивого роста ВВП. Это подчеркивает необходимость синхронизации макропруденциальной и структурной политики, направленной на создание механизма трансформации сбережений в «длинные» инвестиции. Успех Банка России в обеспечении стабильности создал для этого «окно возможностей», однако реализация этих возможностей зависит от скоординированных действий всех институтов экономической политики.

Таким образом, деятельность Банка России – наглядная иллюстрация диалектики институционального развития: история

успешной адаптации мировой модели к национальным условиям и одновременно свидетельство объективных ограничений монетарной политики, которая упирается в необходимость глубинных преобразований в реальном секторе. Дальнейшее развитие института будет зависеть от его способности балансировать между классической целью ценовой стабильности и новыми требованиями по поддержанию финансовой устойчивости в условиях перманентной турбулентности.

Литература

1. Аганбегян А. «Экономика без мотора»: к чему пришла Россия за 35 лет и что дальше / А. Аганбегян // РБК. – URL: <https://pro.rbc.ru/demo/6905c7ad9a79470db89b5d2e> (дата обращения: 25.02.2026).
2. Бугров А.В. Государственный банк: 1860–1917 / А. В. Бугров. – М.: ИнтерКрим-пресс, 2012.
3. Гузнов А.Г. Исторический аспект создания и развития центральных банков // Актуальные проблемы российского права. – 2016. – №3 (64). – С. 71–80. – ISSN 1994-1471.
4. Горюнов Е.Л. Денежно-кредитная политика Банка России: стратегия и тактика / Е. Л. Горюнов, С. М. Дробышевский, П. В. Трунин // Вопросы экономики. – 2015. – № 4. – С. 53–85. – DOI 10.32609/0042-8736-2015-4-53-85.
5. Зеленева Е.С. Особый правовой статус центрального банка: сравнение опыта России и Китая / Е. С. Зеленева // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 11. – С. 6997–7010. – DOI 10.18334/epp.14.11.122008.
6. Зубарев А.В., Бекирова О.А. Анализ факторов банковских дефолтов 2013–2019 годов // Экономическая политика. – 2020. – Т. 15, №3. – С. 106–133.
7. Картаев Ф.С., Якимов Ю.И. Влияние инфляционного таргетирования на эффект переноса валютного курса // Вопросы экономики. – 2018. – №11. – С. 70–84.
8. Кузнецова В.В., Ларина О.И. Эволюция роли национальных центральных банков. Финансы: теория и практика. 2022;26(2):62–73. DOI: 10.26794/2587-5671-2022-26-2-62-73
9. Лисица А.В. Неомеркантилизм: переосмысление роли государства и протекционизма в условиях необходимости стимулирования экономического роста / Лисица А.В., Хурматуллина А.Ф. // Экономическое развитие России. – 2026. – Т. 33. – №1. – с. 36–42
10. Лисица А.В. Теории инфляции и их применение в российской экономике / А. В. Лисица, А. Ф. Хурматуллина // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № 5. – URL: <https://esj.today/PDF/22ECVN525.pdf> (дата обращения: 25.02.2026).
11. Лисица А.В. Трансмиссионный механизм денежно-кредитной политики России: стратегические вызовы и варианты адаптации / А. В. Лисица, Д. В. Чувилін // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 7. – С. 5009–5028. – DOI 10.18334/epp.15.7.123489.
12. Петти У. Трактат о налогах и сборах. Слово мудрым. Разное о деньгах: монография / У. Петти. – Москва: Финансы и статистика, 2025. – 123 с. – ISBN 978-5-00184-127-2. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2211459> (дата обращения: 25.02.2026).
13. Рота П. История банков. История старинных кредитных учреждений у древних греков и римлян, у средневековых итальянцев и в Голландии и Германии XVII и XVIII столетий / П. Рота. – 3-е изд. – М.: Ленанд, 2017. – 192 с.
14. Рошупкина В.В. Эволюция инструментов денежно-кредитной политики центрального банка России в контексте трансформации денежного обращения // Бюллетень инновационных технологий. – 2025. – Т. 9. – № 3 (35). – С. 26–32. – EDN ЕСЕМQO.
15. Улюкаев А.В. Современная денежно-кредитная политика: проблемы и перспективы / А. В. Улюкаев. – М.: Дело, 2010.
16. Федеральный закон «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)» от 10.07.2002 № 86-ФЗ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (дата обращения: 25.02.2026).
17. Bagehot W. Lombard Street: A Description of the Money Market / W. Bagehot. – 1873. – Текст: электронный. – URL: <https://books.google.ru/books?id=rtgYAAAAYAAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false> (дата обращения: 25.02.2026).
18. Bordo, M. D. Central Banks: Evolution and Innovation in Historical Perspective : NBER Working Paper No. w23847 / M. D. Bordo, P. L. Siklos ; National Bureau of Economic Research. – 2017. – 58 p. – URL: <https://www.nber.org/papers/w23847> (accessed: 25.02.2026).
19. China's evolving monetary policy rule: from inflation-accommodating to Anti-inflation policy : BIS Working Papers, № 641 / E. Girardin, S. Lunven, G. Ma ; Bank for International Settlements. – Basel, 2017. – 42 p. – URL: <https://www.bis.org/publ/work641.pdf> (accessed: 25.02.2026).
20. Crowe C., Meade E. E. The Evolution of Central Bank Governance around the World // Journal of Economic Perspectives. – 2007. – Vol. 21, No. 4. – P. 69–90. – DOI: 10.1257/jep.21.4.69.
21. Cukierman A. Central Bank Strategy, Credibility, and Independence: Theory and Evidence / A. Cukierman. – 1992. – URL: https://www.researchgate.net/publication/44502874_Central_bank_strategy_credibility_and_independence_theory_and_evidence_Alex_Cukierman (дата обращения: 25.02.2026).
22. European Central Bank. Independence. – URL: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/our-values/independence/html/index.en.html> (дата обращения: 25.02.2026).
23. Flandreau M. Where It All Began: Lending of Last Resort and the Bank of England During the Overend-Gurney Panic of 1866 / M. Flandreau, S. Ugolini // Journal of Economic History. – 2011. – URL: <https://econpapers.repec.org/paper/heswpaper/0007.htm> (дата обращения: 25.02.2026).
24. Friedman M. A Monetary History of the United States, 1867–1960 / M. Friedman, A.J. Schwartz. – 1963. – URL: https://books.google.ru/books?id=Q7J_EUM3RfoC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false (дата обращения: 25.02.2026).
25. Jacobson T. Sveriges Riksbank and the History of Central Banking / T. Jacobson, R. Edvinsson, D. Waldenström. – Cambridge : Cambridge University Press, 2018. – 526 p. – URL: https://books.google.com/books/about/Sveriges_Riksbank_and_the_History_of_Cen.html?hl=ru&id=bdBVDwAAQBAJ (дата обращения: 25.02.2026).
26. Kynaston D. Till Time's Last Sand: A History of the Bank of England, 1694–2013 / D. Kynaston. — London : Bloomsbury, 2017. — 896 p.
27. Wood J. H. A History of Central Banking in Great Britain and the United States / J. H. Wood. — Cambridge : Cambridge University Press, 2005. — 439 p.

Institutional evolution of central banks: from historical prototypes to modern challenges of monetary policy and economic growth

Lisitsa A.V., Chuvilin D.V.
Ufa branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

This article examines the institutional evolution of central banks from the emergence of the first issuing institutions in the 17th–18th centuries to their modern role in ensuring macroeconomic and financial stability. Particular attention is paid to the transformation of monetary policy functions and instruments under the influence of historical crises and theoretical shifts. Based on a comparative analysis of the legal statuses, mandates, and operational frameworks of the Bank of Russia, the U.S. Federal Reserve System, and the European Central Bank, the article identifies common features and institutional specificities of the Russian model. The paper analyzes specific features of the Bank of Russia's monetary policy: high sensitivity to external volatility, a significant and asymmetric exchange rate pass-through to inflation, and a propensity for sharp anti-crisis changes in the key rate. Special attention is paid to macroprudential policy as a key area of activity for the Russian mega-regulator. The conclusion argues that the successful achievement of price stability has revealed the structural limitations of monetary policy, described in terms of an "economy without an engine." The necessity of synchronizing

macroprudential and structural policies to form mechanisms for transforming savings into long-term investments ("long money") is substantiated.

Keywords: central bank, Bank of Russia, Federal Reserve System, ECB, monetary policy, inflation targeting, macroprudential regulation, central bank independence, exchange rate, structural constraints.

References

1. Aganbegyan A. "An Economy Without a Motor": Where Russia Has Come in 35 Years and What's Next / A. Aganbegyan // RBC. – URL: <https://pro.rbc.ru/demo/6905c7ad9a79470db89b5d2e> (accessed: 25.02.2026).
2. Bugrov A. V. State Bank: 1860–1917 / A. V. Bugrov. – Moscow: InterCrim-press, 2012.
3. Guznov A. G. Historical Aspects of the Creation and Development of Central Banks // Current Issues of Russian Law. – 2016. – No. 3 (64). – Pp. 71–80. – ISSN 1994-1471.
4. Goryunov E. L. Monetary Policy of the Bank of Russia: Strategy and Tactics / E. L. Goryunov, S. M. Drobyshevsky, P. V. Trunin // Voprosy Ekonomiki. – 2015. – No. 4. – Pp. 53–85. – DOI 10.32609/0042-8736-2015-4-53-85.
5. Zeleneva E. S. Special Legal Status of the Central Bank: A Comparison of the Experience of Russia and China / E. S. Zeleneva // Economics, Entrepreneurship and Law. – 2024. – Vol. 14, No. 11. – Pp. 6997–7010. – DOI 10.18334/epp.14.11.122008.
6. Zubarev A. V., Bekirova O. A. Analysis of the Factors of Bank Defaults in 2013–2019 // Economic Policy. – 2020. – Vol. 15, No. 3. – P. 106–133.
7. Kartayev F. S., Yakimova Yu. I. The Impact of Inflation Targeting on the Exchange Rate Pass-through // Voprosy Ekonomiki. – 2018. – No. 11. – P. 70–84.
8. Kuznetsova V. V., Larina O. I. Evolution of the Role of National Central Banks. Finance: Theory and Practice. 2022; 26(2):62–73. DOI: 10.26794/2587-5671-2022-26-2-62-73
9. Lisitsa A. V. Neo-mercantilism: Rethinking the Role of the State and Protectionism in the Context of the Need to Stimulate Economic Growth / Lisitsa AV, Khurmatullina AF // Economic Development of Russia. – 2026. – Vol. 33. – No. 1. – pp. 36–42
10. Lisitsa A. V. Inflation Theories and Their Application in the Russian Economy / AV Lisitsa, AF Khurmatullina // Bulletin of Eurasian Science. – 2025. – Vol. 17. – No. 5. – URL: <https://esj.today/PDF/22ECVN525.pdf> (accessed: 25.02.2026).
11. Lisitsa A. V. Transmission Mechanism of Russia's Monetary Policy: Strategic Challenges and Adaptation Options / AV Lisitsa, DV Chuvilin // Economy, Entrepreneurship and Law. – 2025. – Vol. 15, No. 7. – Pp. 5009–5028. – DOI 10.18334/epp.15.7.123489.
12. Petty W. A Treatise on Taxes and Fees. A Word to the Wise. Miscellaneous About Money: Monograph / W. Petty. – Moscow: Finance and Statistics, 2025. – 123 p. – ISBN 978-5-00184-127-2. – Text: electronic. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2211459> (accessed: 25.02.2026).
13. Rota P. History of Banks. History of ancient credit institutions among the ancient Greeks and Romans, among the medieval Italians and in Holland and Germany of the 17th and 18th centuries / P. Rota. – 3rd ed. – Moscow: Lenand, 2017. – 192 p.
14. Roshchupkina V. V. Evolution of monetary policy instruments of the Central Bank of Russia in the context of money circulation transformation // Bulletin of innovative technologies. – 2025. – Vol. 9. – No. 3 (35). – Pp. 26–32. – EDN ECEMQO.
15. Ulyukaev A. V. Modern monetary policy: problems and prospects / A. V. Ulyukaev. – M.: Delo, 2010.
16. Federal Law "On the Central Bank of the Russian Federation (Bank of Russia)" dated July 10, 2002, No. 86-FZ. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_37570/ (accessed: 25.02.2026).
17. Bagehot W. Lombard Street: A Description of the Money Market / W. Bagehot. – 1873. – Text: electronic. – URL: <https://books.google.ru/books?id=rtgYAAAAYAAJ&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false> (accessed: 25.02.2026).
18. Bordo M. D. Central Banks: Evolution and Innovation in Historical Perspective: NBER Working Paper No. w23847 / M. D. Bordo, P. L. Siklos; National Bureau of Economic Research. – 2017. – 58 p. – URL: <https://www.nber.org/papers/w23847> (accessed: 25.02.2026).
19. China's evolving monetary policy rule: from inflation-accommodating to Anti-inflation policy: BIS Working Papers, No. 641 / E. Girardin, S. Lunven, G. Ma; Bank for International Settlements. – Basel, 2017. – 42 p. – URL: <https://www.bis.org/publ/work641.pdf> (accessed: 25.02.2026).
20. Crowe C., Meade E. E. The Evolution of Central Bank Governance around the World // Journal of Economic Perspectives. – 2007. – Vol. 21, No. 4. – P. 69–90. – DOI: 10.1257/jep.21.4.69.
21. Cukierman A. Central Bank Strategy, Credibility, and Independence: Theory and Evidence / A. Cukierman. – 1992. – URL: https://www.researchgate.net/publication/44502874_Central_bank_strategy_credibility_and_independence_theory_and_evidence_Alex_Cukierman (accessed: 25.02.2026).
22. European Central Bank. Independence. – URL: <https://www.ecb.europa.eu/ecb/our-values/independence/html/index.en.html> (accessed: 25.02.2026).
23. Flandreau M. Where It All Began: Lending of the Last Resort and the Bank of England During the Overend-Gurney Panic of 1866 / M. Flandreau, S. Ugolini // Journal of Economic History. – 2011. – URL: <https://econpapers.repec.org/paper/heswpaper/0007.htm> (accessed: 25.02.2026).
24. Friedman M. A Monetary History of the United States, 1867–1960 / M. Friedman, A. J. Schwartz. – 1963. – URL: https://books.google.ru/books?id=Q7J_EUM3RfoC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false (accessed: 25.02.2026).
25. Jacobson T. The Swedish Riksbank and the History of Central Banking / T. Jacobson, R. Edvinsson, D. Waldenström. – Cambridge : Cambridge University Press, 2018. – 526 p. – URL: https://books.google.com/books/about/Swedish_Riksbank_and_the_History_of_Cen.html?hl=ru&id=bdBVDwAAQBAJ (accessed: 25.02.2026).
26. Kynaston D. Till Time's Last Sand: A History of the Bank of England, 1694–2013 / D. Kynaston. — London : Bloomsbury, 2017. — 896 p.
27. Wood J. H. A History of Central Banking in Great Britain and the United States / J. H. Wood. — Cambridge : Cambridge University Press, 2005. — 439 p.

Структура и динамика налоговых доходов федерального бюджета Российской Федерации

Лойченко Семён Павлович

руководитель проектов ДИТ Москвы, студент ЕУИ, МГИМО

Актуальность исследования обусловлена необходимостью обеспечения устойчивости доходной базы федерального бюджета Российской Федерации в условиях современных экономических вызовов. Экономическое развитие страны в последние годы сопровождалось воздействием ряда внешних факторов, включая последствия пандемии COVID-19 и изменение экономической конъюнктуры, что потребовало значительных дополнительных расходов федерального бюджета. В связи с этим возрастает значение налоговых поступлений как основного источника формирования доходной части бюджета.

Целью исследования является определение роли налоговых доходов в бюджетной системе Российской Федерации, анализ структуры и динамики налоговых поступлений федерального бюджета, а также разработка предложений по повышению эффективности налоговой системы. В ходе исследования использовались **методы** теоретического анализа, сравнительного анализа статистических данных и обобщения информации, представленной в официальных источниках. В статье рассмотрена структура доходов федерального бюджета Российской Федерации, определена роль налоговых доходов в формировании бюджетных поступлений, проведён анализ динамики налоговых доходов и выявлены факторы, оказывающие влияние на их изменение.

По **результатам исследования** предложены направления совершенствования формирования налоговых доходов федерального бюджета, направленные на повышение эффективности налоговой системы и укрепление доходной базы бюджета.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов при анализе налоговой политики и разработке мер по совершенствованию системы формирования доходов федерального бюджета Российской Федерации.

Ключевые слова: налоговые доходы; федеральный бюджет; бюджетная система; налоговая политика; налоговое администрирование; структура налоговых доходов; динамика налоговых поступлений.

Введение

Налоговые поступления являются ключевым источником формирования доходной части государственного бюджета. В большинстве государств доля налоговых доходов превышает половину всех бюджетных поступлений, что подтверждает их определяющую роль в обеспечении финансовой устойчивости государства.

Для Российской Федерации налоговые доходы также выступают основным инструментом формирования федерального бюджета, обеспечивая финансирование государственных программ, социальных обязательств и стратегических направлений экономического развития.

В этой связи особую актуальность приобретает анализ структуры и динамики налоговых доходов федерального бюджета Российской Федерации, позволяющий выявить ключевые источники поступлений и оценить тенденции их изменения.

Теоретические основы формирования налоговых доходов бюджета

Налоговые доходы федерального бюджета формируются за счет поступлений различных видов налогов и сборов, распределение которых между уровнями бюджетной системы регулируется законодательством Российской Федерации.

Согласно действующей системе бюджетного распределения:

- налог на добавленную стоимость и акцизы в полном объеме зачисляются в федеральный бюджет;
- налог на добычу полезных ископаемых преимущественно формирует доходы федерального бюджета;
- налог на прибыль организаций распределяется между федеральным и региональными бюджетами;
- налог на доходы физических лиц преимущественно поступает в региональные бюджеты.

Таким образом, налоговые доходы федерального бюджета формируются за счет следующих групп налогов:

- налоги на товары и услуги, реализуемые на территории Российской Федерации;
- налоги на товары, ввозимые на территорию Российской Федерации;
- налоги на пользование природными ресурсами;
- государственная пошлина;
- иные налоговые платежи и сборы.

Функционирование налоговой системы Российской Федерации основывается на принципах налогообложения, закрепленных в налоговом законодательстве. К числу базовых принципов относятся законность налогообложения, экономическая обоснованность налогов, обязательность их уплаты, определенность налоговых обязательств и обеспечение единого экономического пространства государства.

Нормативно-правовую основу регулирования налоговых доходов федерального бюджета составляют:

- Бюджетный кодекс Российской Федерации;
- Налоговый кодекс Российской Федерации;
- федеральные законы о федеральном бюджете на соответствующий финансовый год и плановый период.

Анализ структуры налоговых доходов федерального бюджета (2021–2025 гг.)

Для более детального исследования формирования доходной части федерального бюджета Российской Федерации необходимо проанализировать динамику налоговых поступлений за последние годы. Изучение изменения объема налоговых дохо-

дов позволяет выявить основные тенденции формирования доходной базы бюджета и оценить влияние макроэкономических факторов на бюджетную систему государства.

Налоговые доходы федерального бюджета формируются за счет различных видов налогов и сборов, основными из которых являются налог на добавленную стоимость, налог на добычу полезных ископаемых, налог на прибыль организаций, акцизы и другие налоговые платежи. Их совокупность формирует основу доходной части федерального бюджета Российской Федерации.

Динамика налоговых доходов федерального бюджета Российской Федерации за период 2021–2025 гг. представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Динамика налоговых доходов федерального бюджета Российской Федерации в 2021–2025 гг., трлн руб.

Анализ представленных данных показывает, что в рассматриваемый период наблюдается общая тенденция роста налоговых доходов федерального бюджета. В 2021 году объем налоговых поступлений составлял около 15,9 трлн рублей. В 2022 году данный показатель увеличился и достиг примерно 19,4 трлн рублей, что свидетельствует о значительном росте налоговых поступлений.

В 2023 году налоговые доходы федерального бюджета продолжили увеличиваться и составили около 19,6 трлн рублей. Несмотря на сохраняющуюся положительную динамику, темпы роста налоговых доходов в этот период были более умеренными по сравнению с предыдущим годом.

Наиболее заметный рост налоговых поступлений наблюдается в 2024 году, когда объем налоговых доходов федерального бюджета увеличился до 24,8 трлн рублей. Данное увеличение связано с ростом поступлений по налогу на добычу полезных ископаемых, увеличением поступлений от налога на добавленную стоимость, а также благоприятной конъюнктурой мировых сырьевых рынков.

В 2025 году, согласно прогнозным оценкам, ожидается сохранение положительной динамики налоговых поступлений в федеральный бюджет. Рост налоговых доходов обусловлен постепенным восстановлением экономической активности, развитием отдельных отраслей экономики, а также совершенствованием налогового администрирования.

Таким образом, проведенный анализ динамики налоговых доходов федерального бюджета Российской Федерации показывает устойчивую тенденцию их роста в рассматриваемый период. Увеличение налоговых поступлений способствует укреплению доходной базы федерального бюджета и обеспечивает возможность финансирования государственных программ и социально-экономического развития страны.

Направления совершенствования формирования налоговых доходов федерального бюджета

Проведенный анализ структуры и динамики налоговых доходов федерального бюджета Российской Федерации позволяет

выделить ряд направлений повышения эффективности формирования бюджетных поступлений.

Во-первых, важным направлением является совершенствование налогового администрирования. Повышение эффективности деятельности налоговых органов, развитие цифровых технологий контроля и автоматизация налогового учета позволяют снизить уровень налоговых правонарушений и повысить собираемость налогов.

Во-вторых, необходимо продолжать развитие механизмов цифровизации налоговой системы. Использование современных информационных технологий, развитие электронных сервисов и интеграция государственных информационных систем способствует повышению прозрачности налоговых процессов и упрощает взаимодействие налогоплательщиков с государством.

В-третьих, значимым направлением является оптимизация структуры налоговых доходов федерального бюджета. В условиях высокой зависимости бюджетных поступлений от сырьевого сектора экономики особое значение приобретает диверсификация налоговой базы за счет стимулирования развития высокотехнологичных отраслей экономики и увеличения доли несырьевых доходов.

В-четвертых, важным фактором устойчивости бюджетной системы выступает совершенствование налоговой политики в отношении субъектов предпринимательской деятельности. Формирование благоприятных условий для развития бизнеса способствует расширению налоговой базы и росту налоговых поступлений.

Реализация указанных направлений позволит повысить устойчивость доходной базы федерального бюджета и обеспечить более эффективное функционирование бюджетной системы Российской Федерации.

Заключение

Проведенное исследование позволило проанализировать структуру и динамику налоговых доходов федерального бюджета Российской Федерации и определить их роль в формировании доходной части бюджета.

Установлено, что ключевыми источниками налоговых поступлений федерального бюджета выступают налог на добавленную стоимость, налог на добычу полезных ископаемых и налог на прибыль организаций. Структура налоговых доходов отражает особенности экономической модели Российской Федерации, в которой значительную роль играет сырьевой сектор.

Анализ динамики налоговых доходов за период 2021–2025 гг. показал устойчивую тенденцию роста налоговых поступлений, что обусловлено совокупностью макроэкономических факторов, изменениями налогового законодательства и особенностями развития национальной экономики.

В ходе исследования были определены основные направления совершенствования формирования налоговых доходов федерального бюджета, включая развитие цифровых механизмов налогового администрирования, повышение эффективности налогового контроля и диверсификацию налоговой базы.

Реализация указанных мер будет способствовать укреплению доходной базы федерального бюджета и повышению устойчивости бюджетной системы Российской Федерации.

Литература

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. 24.06.2023) [Электронный ресурс] // СПС «Консультант плюс».
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 31.07.1998 г. №146-ФЗ (ред. 24.06.2023) [Электронный ресурс] // СПС «Консультант плюс».
3. «Бюджетный кодекс Российской Федерации» от 31.07.1998 №145-ФЗ (ред. от 30.11.2016) [Электронный ресурс] // СПС «Консультант плюс»
4. Федеральный закон от 27.11.2023 г. № 540-ФЗ (ред. 20.01.2024) «О федеральном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов» // URL:

<http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202311270070>
(дата обращения 20.01.2024)

5. Глущенко В.В. Финансы [Текст] / В.В. Глущенко. - М.: ИНФРА-М, - 416 с.

6. Гамзатова С.А. Анализ налоговых поступлений федерального бюджета Российской Федерации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2020. - № 3-2 (42). - С. 19-22.

7. Веретенникова В.С., Макевнина Е.С. Проблемы и приоритеты формирования налоговых доходов бюджетов в контексте обеспечения их финансовой устойчивости // Казанский экономический вестник. 2019. №4(42). С. 101-106.

8. Баева Е.А., Позднякова С.В. Проблема сбалансированности государственного бюджета и пути ее решения. Ученые записки Тамбовского отделения РОСМУ. 2016;(6):44-48.

9. Родионова В. М. Сбалансированность бюджетов: теоретический и правовой аспекты. Финансы. 2012;(4):54-60.

10. Сурхаев И.Д. Баланс федерального бюджета: содержание, основные типы, методы и инструменты обеспечения. Мирная экономика: проблемы безопасности. 2017;(3):82-86.

11. Нешиной А.С. Бюджетная система РФ [Текст]: учебник / А.С. Нешиной. - 8-е изд., перер. и доп. - М.: Дашков и К, 2015. - 320 с.

12. Юткина Т.Ф. Налоги и налогообложение [Текст]: учебник / Т.Ф. Юткина. - 3-изд., перер. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 745 с.

13. Грозовский Б. Бюджетная система России [Текст] / Б. Грозовский // Ведомости. - 2015. - № 5. - С. 8-9.

14. Геймур О.Г., Михайленко И.А. Актуальные вопросы исполнения бюджета: проблемы правового регулирования. // Вестник Тюменского государственного университета. Социально-экономические и правовые исследования. 2016. Т.2. №2. с.72-82.

15. Цирихова А.Х. Предпосылки становления системы исполнения бюджетов в Российской Федерации // Экономика, социология и право. 2016. №12. с.80-84.

16. Бюджет России: развитие и обеспечение экономической безопасности: Монография / В.К. Сенчагов - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с.

17. Финансы: Учебное пособие / Н.А. Лупей, В.И. Соболев. - 2-е изд., с обновл. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 400 с.

18. Тимофеева Т.В. Практикум по финансовой статистике: учеб. пособие / Т.В. Тимофеева, А.А. Снатенков. - М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2014. - 320 с.

19. Научная статья в журнале «КиберЛенинка». Анализ налоговых доходов: методология и практика [Электронный ресурс]. - URL: <https://elibrary.ru/handle/123456789/123456>. (дата обращения: 25.04.2024)

Structure and Dynamics of Tax Revenues of the Federal Budget of the Russian Federation

Loychenko S.P.

Project Manager, Moscow Department of Information Technologies, MGIMO

JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

The relevance of the study is determined by the need to ensure the stability of the revenue base of the federal budget of the Russian Federation in the context of modern economic challenges. In recent years, the country's economic development has been influenced by a number of external factors, including the consequences of the COVID-19 pandemic and changes in the economic environment, which required significant additional expenditures from the federal budget. In this regard, tax revenues are becoming increasingly important as the main source of the federal budget revenue formation.

The purpose of the study is to determine the role of tax revenues in the budget system of the Russian Federation, to analyze the structure and dynamics of federal tax revenues, and to develop proposals aimed at improving the efficiency of the tax system.

The research methodology is based on theoretical analysis, comparative analysis of statistical data, and generalization of information presented in official sources. The article examines the structure of federal budget revenues of the Russian Federation, identifies the role of tax revenues in the formation of budget revenues, analyzes the dynamics of tax revenues, and determines the factors influencing their changes.

Based on the results of the study, directions for improving the formation of tax revenues of the federal budget are proposed, aimed at increasing the efficiency of the tax system and strengthening the revenue base of the budget.

The practical significance of the study lies in the possibility of using the obtained results in the analysis of tax policy and in the development of measures to improve the system of federal budget revenue formation in the Russian Federation.

Keywords: tax revenues; federal budget; budget system; tax policy; tax administration; structure of tax revenues; dynamics of tax revenues.

References

1. Tax Code of the Russian Federation (Part One) of July 31, 1998, No. 146-FZ (as amended on June 24, 2023) [Electronic resource] // SPS "Consultant Plus".
2. Tax Code of the Russian Federation (Part Two) of July 31, 1998, No. 146-FZ (as amended on June 24, 2023) [Electronic resource] // SPS "Consultant Plus".
3. "Budget Code of the Russian Federation" of July 31, 1998 No. 145-FZ (as amended on November 30, 2016) [Electronic resource] // SPS "Consultant Plus"
4. Federal Law of November 27, 2023 No. 540-FZ (as amended on January 20, 2024) "On the Federal Budget for 2024 and for the Planning Period of 2025 and 2026" // URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202311270070> (date of access January 20, 2024)
5. Glushchenko V.V. Finances [Text] / V.V. Glushchenko. - M.: INFRA M, - 416 p.
6. Gamzatova S.A. Analysis of tax revenues of the federal budget of the Russian Federation // International Journal of Humanities and Natural Sciences. - 2020. - No. 3-2 (42). - P. 19-22.
7. Veretennikova V.S., Makevnina E.S. Problems and priorities of formation of tax revenues of budgets in the context of ensuring their financial stability // Kazan Economic Bulletin. 2019. No. 4 (42). P. 101-106.
8. Baeva E.A., Pozdnyakova S.V. The problem of balancing the state budget and ways to solve it. Scientific notes of the Tambov branch of ROSMU. 2016; (6): 44-48.
9. Rodionova V.M. Budget balance: theoretical and legal aspects. Finance. 2012; (4): 54-60.
10. Surkhaev I.D. Federal Budget Balance: Content, Main Types, Methods, and Instruments of Support. Global Economy: Security Issues. 2017;(3):82-86.
11. Neshitoy A.S. Budget System of the Russian Federation [Text]: textbook / A.S. Neshitoy. — 8th ed., revised and enlarged. — Moscow: Dashkov i K, 2015. — 320 p.
12. Yutkina T.F. Taxes and Taxation [Text]: textbook / T.F. Yutkina. — 3rd ed., revised and enlarged. — Moscow: Unity-Dana, 2012. — 745 p.
13. Grozovsky B. Budget System of Russia [Text] / B. Grozovsky // Vedomosti. - 2015. - No. 5. - P. 8-9.
14. Geymur O.G., Mikhaylenko I.A. Actual issues of budget execution: problems of legal regulation. // Bulletin of Tyumen State University. Socio-economic and legal studies. 2016. Vol.2. No.2. pp.72-82.
15. Tsirikhova A.Kh. Prerequisites for the formation of the budget execution system in the Russian Federation // Economics, sociology and law. 2016. No.12. pp.80-84.
16. Budget of Russia: development and ensuring economic security: Monograph / V.K. Senchagov - M.: NITs INFRA-M, 2015. - 384 p.
17. Finances: Textbook / N.A. Lupey, V.I. Sobolev. - 2nd ed., updated. - Moscow: Master's: Research Center INFRA-M, 2014. - 400 p.
18. Timofeeva T.V. Practical Training in Financial Statistics: textbook / T.V. Timofeeva, A.A. Snatnikov. - Moscow: Finance and Statistics; INFRA-M, 2014. - 320 p.
19. Research article in the journal "CyberLeninka". Analysis of Tax Revenues: Methodology and Practice [Electronic resource]. - URL: <https://elibrary.ru/handle/123456789/123456>. (Accessed: 25.04.2024)

Казначейское обслуживание и исполнение бюджетов в Российской Федерации: современные подходы и функциональные особенности

Лойченко Семён Павлович

руководитель проектов ДИТ Москвы, студент ЕУИ, МГИМО

Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности управления государственными финансовыми ресурсами в условиях нестабильной экономической среды и трансформации бюджетной системы Российской Федерации. В современных условиях возрастает значение казначейского обслуживания как инструмента обеспечения прозрачности, контроля и устойчивости исполнения бюджетов различных уровней.

Целью исследования является анализ теоретических и практических аспектов казначейского обслуживания и исполнения бюджетов, а также определение роли Федерального казначейства в системе управления государственными финансами.

В ходе исследования использованы **методы** теоретического анализа, системного подхода, а также анализа нормативно-правовой базы Российской Федерации. В статье раскрыта экономическая сущность исполнения бюджета как ключевой стадии бюджетного процесса, рассмотрены особенности казначейского обслуживания бюджетов, а также проанализированы функции и задачи Федерального казначейства.

По результатам исследования установлено, что казначейская система обеспечивает централизованное управление финансовыми потоками, повышает прозрачность бюджетных операций и способствует укреплению финансовой дисциплины. Выявлены основные направления совершенствования казначейского обслуживания, связанные с цифровизацией и развитием механизмов финансового контроля.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов при совершенствовании бюджетного процесса и повышении эффективности управления государственными финансами.

Ключевые слова: казначейское обслуживание, исполнение бюджета, бюджетная система, государственные финансы, финансовый контроль, Федеральное казначейство.

Введение

Современные экономические условия характеризуются высокой степенью неопределенности, обусловленной колебаниями финансовых рынков, санкционным давлением и трансформацией экономических связей. В этих условиях особую значимость приобретает эффективное управление государственными финансовыми ресурсами, центральным элементом которого выступает система исполнения бюджета. Федеральный бюджет представляет собой ключевой инструмент реализации государственной политики, обеспечивающий финансирование социально-экономических обязательств государства. Его устойчивость напрямую зависит от качества организации процессов обслуживания и исполнения. В данной системе особая роль принадлежит Федеральному казначейству, которое обеспечивает не только кассовое обслуживание бюджетов, но и контроль за движением бюджетных средств, формирование отчетности и информационное сопровождение бюджетного процесса. Цель исследования заключается в анализе экономической сущности казначейского обслуживания бюджетов и определении роли Федерального казначейства в системе управления государственными финансами.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляют положения теории государственных финансов, бюджетного регулирования и финансового контроля. В работе использованы: системный подход, сравнительный анализ, метод обобщения научных подходов, анализ нормативно-правовой базы Российской Федерации. Информационную базу составили положения Бюджетного кодекса Российской Федерации, нормативные акты органов государственной власти, а также научные публикации по исследуемой проблематике.

Экономическая сущность исполнения бюджета

Бюджет выступает базовым элементом финансовой системы государства и представляет собой форму образования и использования централизованных денежных фондов. Его значение определяется возможностью перераспределения национального дохода в целях реализации государственных функций. Исполнение бюджета является завершающим этапом бюджетного процесса, в рамках которого осуществляется фактическое поступление доходов и финансирование расходов. В отличие от планирования, данная стадия носит прикладной характер и отражает реальное состояние финансовой системы. С экономической точки зрения исполнение бюджета представляет собой совокупность операций по управлению денежными потоками, включающих: мобилизацию доходов; распределение финансовых ресурсов; финансирование расходов; учет и контроль операций. Отдельное место занимает кассовое исполнение бюджета, связанное с проведением расчетно-платежных операций. Однако оно является лишь частью более широкого процесса казначейского обслуживания.

Роль Федерального казначейства

Федеральное казначейство является ключевым институтом, обеспечивающим функционирование бюджетной системы Российской Федерации. Его деятельность направлена на централизацию финансовых потоков и повышение прозрачности бюджетных операций. Переход к казначейской системе позволил: сократить риски нецелевого использования средств; обеспечить оперативный контроль расходов; централизовать учет бюджетных операций; повысить достоверность финансовой информации.

Одним из важнейших инструментов является система лимитов бюджетных обязательств, позволяющая синхронизировать расходы с реальными доходами бюджета. Кроме того, казначейство выполняет функции: ведения бюджетного учета; формирования отчетности; мониторинга движения средств; обеспечения ликвидности единого казначейского счета. Таким образом, оно выступает не только расчетным центром, но и важным элементом финансового управления.

Нормативно-правовое регулирование

Деятельность Федерального казначейства основывается на многоуровневой системе нормативных актов. Ключевое значение имеет Бюджетный кодекс Российской Федерации, определяющий принципы бюджетной системы и механизмы ее функционирования. Нормативная база включает: федеральные законы; указы Президента РФ; постановления Правительства РФ; акты Министерства финансов; внутренние регламенты казначейства. Такое многоуровневое регулирование обеспечивает комплексный характер управления бюджетными процессами и способствует их стандартизации.

Функции и задачи казначейства

Современное Федеральное казначейство представляет собой многофункциональную систему, выполняющую широкий спектр задач. К ключевым функциям относятся: кассовое обслуживание исполнения бюджетов; распределение доходов между уровнями бюджетной системы; контроль за целевым использованием средств; ведение бюджетного учета; формирование отчетности; участие в развитии государственных информационных систем. Особое значение имеет контрольная функция, обеспечивающая соблюдение бюджетного законодательства и предотвращение финансовых нарушений. В современных условиях также возрастает роль аналитической и информационной функций, связанных с обработкой больших объемов данных и поддержкой управленческих решений.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что казначейская система является ключевым элементом управления государственными финансами. Исполнение бюджета, будучи завершающей стадией бюджетного процесса, отражает эффективность всей финансовой политики государства. При этом Федеральное казначейство выступает центральным звеном, обеспечивающим прозрачность, контроль и устойчивость бюджетной системы. Современные тенденции развития казначейства связаны с цифровизацией, усилением контрольных механизмов и расширением аналитических функций. Это позволяет повысить качество управления финансовыми ресурсами и обеспечить устойчивое развитие экономики.

Литература

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: федер. закон от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. действующая).
2. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с изм.).
3. О Федеральном казначействе: постановление Правительства РФ от 01.12.2004 № 703 (ред. действующая).
4. О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти: указ Президента РФ от 09.03.2004 № 314.
5. Поляк Г.Б. Государственные и муниципальные финансы: учебник. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021.
6. Седова М.Л. Государственные финансы: учебное пособие. — М.: КНОРУС, 2020.
7. Акперов И.Г. Бюджетная система Российской Федерации. — М.: Инфра-М, 2021.
8. Теребиленко Б.Н. Управление государственными финансами. — М.: Экономика, 2019.

9. Ковалев В.В. Финансы: учебник. — М.: Проспект, 2022.
10. Родионова В.М. Финансы: учебник. — М.: Финансы и статистика, 2020.
11. Министерство финансов Российской Федерации: официальный сайт. — URL: <https://minfin.gov.ru>
12. Федеральное казначейство: официальный сайт. — URL: <https://roskazna.gov.ru>
13. Грязнова А.Г. Финансы и кредит. — М.: Финансы и статистика, 2021.
14. Бабич А.М., Павлова Л.Н. Государственные и муниципальные финансы. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2020.
15. Лаврушин О.И. Финансы и кредит. — М.: КНОРУС, 2022.
16. Пансков В.Г. Налоги и налогообложение. — М.: Юрайт, 2021.
17. Официальные статистические данные Минфина РФ по исполнению бюджета.
18. Научные публикации по вопросам казначейского исполнения бюджетов // eLIBRARY.RU

Treasury services and budget execution in the Russian Federation: modern approaches and functional features

Loychenko S.P.

MGIMO

JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

The relevance of the study is determined by the need to improve the efficiency of public financial management in the context of economic instability and the ongoing transformation of the budget system of the Russian Federation. Under current conditions, treasury servicing is gaining increasing importance as a key instrument for ensuring transparency, control, and stability in budget execution at all levels.

The purpose of the study is to analyze the theoretical and practical aspects of treasury servicing and budget execution, as well as to define the role of the Federal Treasury within the system of public financial management.

The research methodology is based on theoretical analysis, a systemic approach, and an examination of the regulatory framework of the Russian Federation. The article explores the economic essence of budget execution as a fundamental stage of the budget process, examines the specific features of treasury servicing, and analyzes the functions and responsibilities of the Federal Treasury.

The findings demonstrate that the treasury system provides centralized management of financial flows, enhances the transparency of budget operations, and contributes to strengthening financial discipline. Key areas for improving treasury servicing are identified, particularly those related to digitalization and the development of financial control mechanisms.

The practical significance of the study lies in the potential application of its results to improve the budget process and increase the overall efficiency of public financial management.

Keywords: treasury servicing, budget execution, budget system, public finance, financial control, Federal Treasury.

References

1. Budget Code of the Russian Federation: Federal Law of July 31, 1998, No. 145-FZ (current version).
2. Constitution of the Russian Federation: adopted by popular vote on December 12, 1993 (as amended).
3. On the Federal Treasury: RF Government Resolution of December 1, 2004, No. 703 (current version).
4. On the System and Structure of Federal Executive Bodies: RF Presidential Decree of March 9, 2004, No. 314.
5. Polyak, G.B. Public and Municipal Finances: Textbook. Moscow: UNITY-DANA, 2021.
6. Sedova, M.L. Public Finances: Study Guide. — M.: KNORUS, 2020.
7. Akperov, I.G. Budget System of the Russian Federation. — M.: Infra-M, 2021.
8. Terebilenko, B.N. Public Finance Management. — M.: Economica, 2019.
9. Kovalev, V.V. Finance: Textbook. — M.: Prospect, 2022.
10. Rodionova, V.M. Finance: Textbook. — M.: Finance and Statistics, 2020.
11. Ministry of Finance of the Russian Federation: Official Website. — URL: <https://minfin.gov.ru>
12. Federal Treasury: Official Website. — URL: <https://roskazna.gov.ru>
13. Gryaznova, A.G. Finance and Credit. — Moscow: Finance and Statistics, 2021.
14. Babich, A.M., Pavlova, L.N. Public and Municipal Finances. — Moscow: UNITY-DANA, 2020.
15. Lavrushin, O.I. Finance and Credit. — Moscow: KNORUS, 2022.
16. Panskov, V.G. Taxes and Taxation. — Moscow: Yurait, 2021.
17. Official Statistical Data of the Ministry of Finance of the Russian Federation on Budget Execution.
18. Scientific Publications on Treasury Budget Execution // eLIBRARY.RU

Методика оценки эффективности проведения футбольных соревнований с учетом рисков, составляющей для повышения финансовой устойчивости субъектов футбола

Панфилова Ольга Вячеславовна

кандидат экономических наук, доцент, Санкт-Петербургский Государственный Экономический Университет, ov27vp8@yandex.ru,

Одинцов Василий Алексеевич

соискатель, Санкт-Петербургский Государственный Экономический Университет, Vasilii.odintcov@gmail.com

Актуальность исследования обусловлена необходимостью идентификации специфических факторов финансового риска в футбольной индустрии, которая в условиях геополитической нестабильности и санкционных ограничений требует пересмотра подходов к управлению рисками. Цель исследования — теоретическое обоснование взаимосвязи концепций риск-менеджмента и стейкхолдерского подхода, а также идентификация и классификация специфических факторов финансового риска для субъектов футбола. Методология базируется на общенаучных методах познания, системном подходе, анализе нормативных документов РФС и УЕФА, а также данных финансовой отчетности клубов РПЛ за 2022–2024 годы. Результаты включают авторское определение понятия «субъект футбола», учитывающее коммерческих партнеров как носителей финансовых рисков; разработанную матрицу финансовых отношений и матрицу стейкхолдеров футбольного турнира; классификацию специфических факторов финансового риска по четырем группам (регуляторные, спортивные, коммерческие, риски совместности) с описанием причин, последствий и мер управления. Установлено, что финансовые риски выступают интегрирующим показателем, аккумулирующим последствия иных видов рисков, а различные субъекты футбола обладают индивидуальными профилями рисков. Научная новизна заключается в уточнении категориального аппарата, систематизации специфических факторов риска и обосновании дифференцированного подхода к управлению рисками в зависимости от типа субъекта. Практическая значимость состоит в возможности применения предложенного инструментария для совершенствования риск-менеджмента в футбольных клубах и при организации турниров.

Ключевые слова. Финансы, спорт, финансовые риски, управление рисками, субъекты футбола, стейкхолдеры, футбольные клубы, Российская Премьер-Лига, специфические факторы риска, регуляторные риски, спортивные риски, коммерческие риски, риск-менеджмент в спорте.

Исследования по риск-менеджменту в спортивных организациях подчеркивают наличие специфических риск-факторов проведения футбольных турниров, рост сложности операций и потребность в многомерных подходах, сочетающих управление, финансы и операционную деятельность; также отмечается влияние неожиданных событий на устойчивость, таких, например, как пандемия [7], и необходимость применять к управлению ими стандартную циклическую схему менеджмента - «идентификация - оценка - реагирование - мониторинг» [5].

Футбольные соревнования с управленческой точки зрения - это проект или портфель проектов, финансовый результат которого складывается не только из плановых параметров (бюджета, календаря, маркетинговой составляющей), но и под влиянием ряда трудно предсказуемых факторов, к которым относятся: спортивные результаты команд, регуляторные решения (санкции, ограничение доступа зрителей), операционные риски (готовность инфраструктуры, логистика), а также репутационные риски, напрямую затрагивающие спонсорские и медиадоходы. Особого внимания при этом заслуживает нормативное регулирование безопасности: соблюдение правил проведения соревнований и поведения зрителей - юридически обязательное условие их организации, поскольку нарушения в этой сфере порождают финансовые последствия, переводя вопросы безопасности из разряда операционных в стратегические [3].

Практическая мотивация для российской футбольной сферы дополнительно усиливается структурными особенностями финансирования: в исследованиях отмечается низкая диверсификация выручки и высокая зависимость от спонсорских поступлений, а также значимые расходы на зарплаты и трансферы; все это повышает уязвимость финансового результата к шокам [2, 1].

В этих условиях эффективность проведения соревнований для целей повышения финансовой устойчивости - это не только достижение целевого финансового результата, но и способность системы сохранить платежеспособность, обеспечить исполнение обязательств и не допустить нарушение регуляторных ограничений при неблагоприятных сценариях.

Нормативное определение «субъекта футбола», закреплённое в дисциплинарных документах РФС, охватывает широкий круг участников футбольной деятельности: международные и национальные федерации, лиги, клубы и их работников, официальных лиц, игроков, агентов, пользователей спортивных сооружений, зрителей и иные связанные лица [3].

Вместе с тем для целей финансовой оценки эффективности турнира данное определение целесообразно дополнить. Во-первых, субъект не только участвует в системе, но и несёт финансовые, правовые и репутационные риски, а значит, выступает носителем обязанностей по их управлению. Во-вторых, круг стейкхолдеров в реальной экономике соревнований расширяется за счёт участников, формирующих денежные потоки и финансовые обязательства: кредиторов и инвесторов, страховых организаций, держателей медиаправ, билетных операторов, подрядчиков инфраструктуры и безопасности. В-третьих, многие из этих субъектов влияют на условия проведения соревнований, поэтому их роль не сводится к формальному присутствию.

Объект анализа в методике оценки эффективности турнира задаётся как система взаимосвязанных субъектов, а сама оценка строится в двух взаимодополняющих блоках - карта участников проекта организации турнира, разграничивающая их цели, функционал и зоны ответственности, и оценка финансовой устойчивости ключевых субъектов.

Среди участников проекта выделяются организатор, принимающая сторона, участники соревнований, инфраструктурные исполнители, коммерческие партнёры, аудитория, а также публичные службы в части обязательных требований к безопасности и порядку.

Оценка финансовой устойчивости ключевых субъектов предполагает проведение анализа способности каждого значимого участника поддерживать непрерывность деятельности и исполнять обязательства, сохраняя достаточную ликвидность и приемлемую долговую нагрузку, а также соблюдать требования спортивного регулирования и финансового контроля. В российской практике лицензирования большое внимание уделяется контролю исполнения бюджета и финансовой дисциплины в течение сезона, включая меры ограничительного характера при выявлении рисков [4]. На международном уровне аналогичная логика закреплена в режиме финансовой устойчивости УЕФА, включая правило squad cost ratio с поэтапным переходом к порогу 70% (90% -> 80% -> 70%) и усиленные требования по отсутствию просроченной задолженности [11].

С учетом этого при разработке методики управления рисками футбольных турниров целесообразно использовать реестр специфических риск-факторов турнира, сгруппированных в соответствии с рисками, наиболее сильным образом влияющими на финансовый результат:

- Доходные риски - посещаемость и средний чек; снижение интереса аудитории; срывы спонсорских обязательств; изменения условий медиа-контрактов; падение коммерческих продаж и услуг в дни матчей.

- Расходные риски - рост затрат на безопасность, стюардов, медицину, логистику; непредвиденные расходы на инфраструктуру; рост стоимости персонала; дополнительные расходы из-за переноса матчей; форс-мажорные расходы по страхованию, компенсациям. Стадионные требования по безопасности и эвакуации предполагают инфраструктурные и операционные решения, влияющие на издержки доступа, контроля и реагирования. [6].

- Риски спортивного результата - влияние результатов на посещаемость, выплату призовых, выполнение условий бонусов по контрактам; риск вылета, невыхода в турниры более высокого уровня и последующее падение доходов.

- Риски комплаенса и лицензирования - нарушение требований по отчетности, бюджету, задолженности; риск ухудшения финансовых показателей - ликвидности, чистых активов, который может ограничить участие или повлечь санкции.

- Репутационные риски - инциденты безопасности, дискриминационные, провокационные действия, скандалы, влияющие на спонсорскую выручку и стоимость медиа-прав.

- Финансовые и макроэкономические риски - инфляция затрат, валютные риски, риск ликвидности, риск рефинансирования.

- Дисциплинарные (санкционные) риски — риск применения к клубу, организатору или матчу мер дисциплинарного воздействия, включая денежные штрафы, проведение матчей без зрителей, ограничения допуска отдельных категорий зрителей, перенос матча на нейтральное поле или иные санкции, влекущие прямые финансовые потери и косвенное снижение матчей доходов.

При этом в качестве ядра методики оценки эффективности проведения футбольных матчей целесообразно применить сценарное планирование, которое в прикладном аспекте решает задачу привязки финансовой модели к выявленной неопределенности и позволяет оценивать эффективность решения не только в базовом плане, но и в наборе правдоподобных будущих состояний внешней и внутренней среды. В международных практиках используется как индуктивный, так и дедуктивный подход, где популярным инструментом является матрица 2 * 2 по двум ключевым неопределенностям, формирующая четыре сценария [10]. См. рисунок 1.

Для адаптации к футбольным соревнованиям методически удобно сочетать:

- ТАИДА-логику (Tracking-Analysing-Imaging-Deciding-Acting), где сначала фиксируются сигналы и тренды, затем анализируются последствия и формируются сценарии, далее определяется желаемый образ, принимаются решения и запускаются действия [9].

- Shell-подход как инструмент группового сценарирования: выделение ключевых сил, ранжирование по важности и неопределенности, построение сценарных историй и вывод управленческих импликаций [8].

Тогда в качестве базисного алгоритм сценарного планирования турнира для целей финансовой устойчивости предлагаем следующую разработку:

Этап 1. Определить контур постановки на основании выявления типа проводимого турнира и временного горизонта (сезон/стадия/матчи), перечень субъектов футбола - получателей или носителей рисков, целевые ограничения, целевую функцию - например, максимизацию риск-скорректированного денежного потока при действующих ограничениях комплаенса.

На втором этапе целесообразно произвести идентификацию риск-драйверов, формирование риск-реестра с указанием: событий, причин, индикаторов раннего предупреждения, каналов влияния на финансовые статьи, владельцев рисков, мер минимизации рисков и реагирования на триггеры.

Этап 3 предполагает выбор критических неопределенностей, когда из всего множества факторов целесообразно выделить 2-4 наиболее сильных драйвера, которые одновременно высоко неопределенны и существенно влияют на доходы/расходы.

На следующем этапе целесообразно построение сценарной матрицы размерностью 2 * 2, которая может быть построена по двум ключевым неопределенностям, например, «спортивная привлекательность/ результативность турнира», «уровень внешних ограничений и требований безопасности/регуляторных ограничений»). Метод 2 * 2 позволит получить четыре различающихся контекста, пригодных для тестирования политики и решений. Пример сценарной матрицы представлен на рисунке 1.

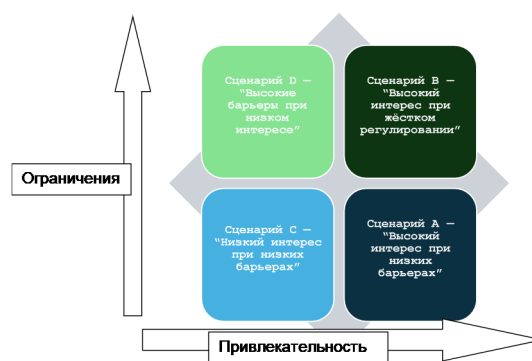


Рисунок 1 - Матрица сценариев.
Источник – составлено автором.

Пятый этап должен содержать параметризацию сценариев, когда для каждого сценария необходимо назначить значения параметров - посещаемость, средний чек, выполнение спонсорских KPI, уровень затрат на безопасность, вероятность переноса / игры без зрителей, и др. При этом, необходимо учитывать тот факт, что сценарии - не прогнозы, а ситуации, внутри которых тестируется устойчивость решения. Пример параметризации сценариев представлен в таблице 1.

На основании рассмотренных выше рисков, выделим базовый перечень финансовых индикаторов для футбольных соревнований, в котором через причинно-следственные связи риски задают изменение коэффициентов; коэффициенты изменяют доходы, расходы и потери в финансовой модели; индикаторы показывают итоговое влияние этих изменений на эффективность и устойчивость. Один и тот же риск (например, репутационный скандал) через коэффициент $k_{brandSafety}$ снижает

выручку, и это снижение затем отражается в индикаторе - например, падении EBITDA или нарушении порогового значения денежного резерва.

Таблица 1
Пример параметризации сценариев

Сценарий	Множитель спонс. выручки	RiskLevel (коэффициент уровня риска матча/стадии)	NoFans (вероятность сценария - Проведение матча без зрителей)	Потери, млн руб.	FCF (свободный денежный поток после учёта риск-корректировок), млн руб.
A (выс. интерес/низк. ограничения)	1.24	1.05	0.01	0.56	97.4
B (выс. интерес/выс. ограничения)	1.06	1.35	0.15	3.39	71.0
C (низк. интерес/низк. ограничения)	0.73	1.05	0.02	0.79	45.9
D (низк. интерес/выс. ограничения)	0.55	1.50	0.30	6.05	14.0

Источник – составлено автором.

И завершающим этапом алгоритма необходимо выделить процесс сведения сценариев к управленческому решению, что позволит определить набор решений - формат турнира, календарь, пакет мер по безопасности, ценовая политика, страхование, структура договоров, и затем оценить каждое решение по всем сценариям, выбирая оптимальное по риск- скорректированным критериям.

Финансовая модель турнира должна быть построена на исследовании денежных потоков субъектов футбола, а не только турнира, поскольку в данном случае будет достигнута также цель - повышение финансовой устойчивости субъектов футбола.

- плановые операционные денежные потоки - матч-дэй доходы и расходы, коммерция, спонсорство, медиа доходы /выплаты, организация матчей;

- инвестиционные потоки - инфраструктура, модернизация систем безопасности и контроля, IT;

- финансовые потоки - кредиты/проценты/лизинг, гарантии, страхование;

- комплаенс-контуры - отсутствие просроченной задолженности, бюджетирование, отчетность и обязанность сообщать о значимых событиях.

Чтобы актуализировать индикаторы именно для футбольных турниров и связать их с рисками, целесообразно использовать три группы, представленные на рисунке 2:



Рисунок 2 – перечень финансовых индикаторов для футбольных соревнований

Источник – составлено автором

Индикаторы результативности турнира: операционный результат турнира (EBITDA-логика), чистый денежный поток, NPV турнира, точка безубыточности по посещаемости, маржа в «День матча», эффективность коммерческих активаций.

Индикаторы финансовой устойчивости субъектов: размер денежного резерва, выраженный в количестве дней или месяцев покрытия текущих расходов; коэффициенты текущей платёжеспособности; способность обслуживать фиксированные

обязательства. Дополнительно оценивается структура доходов - прежде всего доля гарантированных, контрактно закреплённых поступлений по сравнению с переменными и зависимыми от результатов турнира.

Индикаторы «регуляторной устойчивости»: Отсутствие просроченных обязательств, качество финансовой отчетности, наличие бюджета, финплана, выполнение требований безопасности и доступа, вероятность санкций и ограничений.

Отдельно для профессионального футбола оправдано включение коэффициентов затрат на состав как ключевого источника риска устойчивости. Международная регуляторика задает измеримый эталон: доля расходов на состав относительно определенных доходов и фиксирует предельный уровень 70% [11]. Российская практика также указывает на высокую долю зарплатных расходов и чувствительность к трансферам.

Таким образом рекомендуемый набор футбольно-специфических коэффициентов можно свести к следующему:

Ниже приведен пример ядра коэффициентов, которое позволяет моделировать те риски, которые чаще в наибольшей степени финансовый результат турнира.

Спонсорство и коммерческие контракты

Используется для оценки доходных рисков

$$Rev_{spon} = Rev_{spon,base} * k_{media} * k_{activation} * k_{brandSafety} * k_{default} (1)$$

Где

Rev_spon - ожидаемая выручка от спонсорства и коммерческих контрактов, руб.

Rev_spon.base - базовая выручка при нормальных условиях, может задаваться как гарантированная часть по договорам или как среднее за прошлые сезоны, руб.

k_media - коэффициент медийной реализуемости - отражает изменения охвата, рейтингов, показов и, как следствие, ценности спонсорских прав - например, падение просмотров.

k_activation - коэффициент эффективности коммерческих активаций: показывает, насколько фактически реализованы активации, и выполнены KPI по контракту.

k_brandSafety - коэффициент безопасности бренда, учитывает репутационные, имиджевые риски, которые могут снизить готовность партнёров платить, продлевать контракт.

k_default - коэффициент исполнения обязательств контрагентом - учитывает риск задержки, неполной оплаты, расторжения договора.

Если хотя бы один из коэффициентов снижается (например, ухудшается медийность или возникают репутационные события), итоговая коммерческая выручка падает **мультипликативно**, что удобно для сценарного анализа.

Затраты на безопасность и организацию

Используется для оценки расходных рисков

$$C_{sec} = (C_{sec,base}) * (k_{riskLevel}) + C_{mandatory} (2)$$

Где

C_sec - общие затраты на безопасность и организационное обеспечение, руб.

C_sec,base - базовый бюджет безопасности, организации при стандартном уровне рисков, руб.

k_riskLevel - коэффициент уровня риска - отражает усиление мер при росте категории матча - дерби, повышенная конфликтность, высокая посещаемость, визитные фан-группы, угрозах и т.п.

C_mandatory - обязательные расходы на выполнение требований: разработка и актуализация инструкций и планов, контрольные мероприятия, оборудование, связь, сертификация, проверки, руб.

Санкционные или дисциплинарные потери

$$Loss_{sanction} = p_{fine} * Fine + p_{noFans} * (LostGateReceipts + LostConcessions) + p_{relocation} * Costs (3)$$

Где

Loss_sanction - ожидаемые санкционные финансовые потери, руб.

p_fine - вероятность назначения денежного штрафа в рассматриваемом сценарии.

Fine - размер штрафа, руб.
p_noFans - вероятность проведения матча без зрителей, с ограничением посещаемости.

LostGateReceipts - потеря выручки от билетов, руб.

LostConcessions - потеря выручки от сопутствующих продаж на арене, руб.

p_relocation - вероятность переноса матча на другой стадион/в другой город.

Costs - прирост расходов из-за переноса, руб.

Модель отражает типовую структуру санкционного риска: **штраф + выпадение матч-дэй доходов + рост издержек**, причём каждый блок взвешен на вероятность наступления соответствующего события.

Предлагаемая методика позволяет оценить финансовую устойчивость субъектов футбола за счёт взаимосвязанных управленческих механизмов, превентивно настраивать формат соревнования и бюджет: риск-скорректированная оптимизация делает возможным выбор календаря, регламента, ценовой политики и набора мер обеспечения, которые сохраняют приемлемый финансовый результат даже при реализации неблагоприятных сценариев. Кроме того, методика повышает устойчивость через снижение концентрации доходов: при расчётах выявляется чувствительность финансового результата к доминирующему источнику поступлений, что особенно важно для систем, где значимую долю составляют спонсорские и коммерческие контракты при относительно низкой роли медиа доходов, а также встречаются зависимости от связанных спонсоров. Также в модель встроена дисциплина расходов - зарплат, трансферы, агентские вознаграждения, через формализованные лимиты и их расчёт, что повышает предсказуемость денежных потоков и снижает риск структурного дисбаланса бюджета; данная логика согласуется с подходом финансовой устойчивости, закреплённым в международном клубном мониторинге.

Таким образом, в работе сформирована и обоснована методика оценки эффективности проведения футбольных соревнований на основе сценарного планирования, учитывающая специфические для отрасли риск-факторы, определяющие финансовый результат турнира. В отличие от универсальных корпоративных подходов, предложенная методика адаптирована к условиям деятельности спортивных организаций и к особенностям футбольной экосистемы, где финансовые потоки и риски распределены между расширенным кругом **субъектов футбола** (клубы, лиги, федерации, организаторы, владельцы инфраструктуры, партнёры, инвесторы, банки, страховые компании, медиа-держатели прав, а также болельщики и их объединения).

Для повышения точности количественной оценки рисков актуализирован набор финансовых индикаторов финансовой устойчивости и предложен механизм параметризации сценариев через систему коэффициентов.

Практическая значимость методики заключается в том, что она позволяет: ранжировать риски и определять зоны ответственности субъектов футбола, проводить стресс-тестирование решений по формату, календарю, коммерческой модели и мерам безопасности. В совокупности это повышает обоснованность управленческих решений и способствует укреплению финансовой устойчивости субъектов футбола за счёт снижения чувствительности к неблагоприятным сценариям и повышения предсказуемости денежных потоков.

Литература

1. КрымСпорт. Спонсоры футбольных клубов: История, ключевые игроки и современные тренды спонсорства [Электронный ресурс] // Crimeansport.ru : статьи / Crimeansport.ru. URL : <https://www.crimeansport.ru/articles/15468/> (дата обращения: 20.02.2026).

2. РБК. Премьер-лига вышла в плюс [Электронный ресурс] // РБК : Газета РБК / РБК. URL : <https://www.rbc.ru/newspaper/2018/02/20/5a8ac18b9a79472a78fc5a7f/> (дата обращения: 20.02.2026).

3. Российский футбольный союз. Дисциплинарный регламент РФС [Электронный ресурс] // Российский футбольный союз : официальный сайт / Российский футбольный союз. URL : <https://www.rfs.ru/subject/1/documents/preview?documentId=64> (дата обращения: 20.02.2026).

4. Российский футбольный союз. Исполком утвердил изменения в правила лицензирования футбольных клубов [Электронный ресурс] // Российский футбольный союз : новости / Российский футбольный союз. URL : <https://www.rfs.ru/news/223649> (дата обращения: 20.02.2026).

5. Ростандарт. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 Менеджмент риска. Принципы и руководство (Переиздание) [Электронный ресурс] // docs.cntd.ru : электронный фонд правовой и нормативно-технической документации / АО «Кодекс». URL : <https://docs.cntd.ru/document/1200170125> (дата обращения: 20.02.2026).

6. FIFA. 5.4 Safety and Security [Электронный ресурс] // FIFA Publications : Football Stadiums Guidelines / Fédération Internationale de Football Association (FIFA). URL : <https://publications.fifa.com/de/football-stadiums-guidelines/technical-guideline/stadium-guidelines/safety-and-security/> (дата обращения: 20.02.2026).

7. Genovard F., Muñoz J., Petchamé J., Solanellas F. Risk management approaches in sports organisations: A scoring review [Электронный ресурс] // ScienceDirect : платформа научных публикаций / Elsevier. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844025006504> (дата обращения: 20.02.2026).

8. International Atomic Energy Agency. Shell's Scenario Planning [Электронный ресурс] // Nucleus (IAEA) : база материалов / International Atomic Energy Agency. URL : <https://nucleus.iaea.org/sites/connect/DLPublic/Shared%20Documents/Systemic%20Thinking/Tool%204%20Shell%E2%80%99s%20Scenario%20Planning%20R.pdf> (дата обращения: 20.02.2026).

9. Lindgren M., Bandhold H. TAIDA: A Framework for Thinking of the Future [Электронный ресурс] // Kairos Future : Reports / Kairos Future. URL : <https://www.kairosfuture.com/publications/news/how-to-think-about-the-future-and-succeed-with-your-strategy/> (дата обращения: 20.02.2026).

10. Polchar J. Proposed methodology on using foresight to anticipate emerging critical risks (OECD Public Governance Working Papers) [Электронный ресурс] // OECD : official website / Organisation for Economic Co-operation and Development. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/using-foresight-to-anticipate-emerging-critical-risks_c7470065/84820cd8-en.pdf (дата обращения: 20.02.2026).

11. UEFA. Financial sustainability [Электронный ресурс] // UEFA.com : integrity / Union of European Football Associations (UEFA). URL : <https://www.uefa.com/running-competitions/integrity/financial-sustainability/> (дата обращения: 20.02.2026).

Methodology for evaluating the effectiveness of football competitions, taking into account the risk component to increase the financial stability of football entities

Panfilova O.V., Odintsov V.A.

Saint-Petersburg State Economic University

JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

The relevance of the study is due to the need to identify specific financial risk factors in the football industry, which, in the context of geopolitical instability and sanctions restrictions, requires a revision of risk management approaches. The purpose of the study is to theoretically substantiate the relationship between the concepts of risk management and the stakeholder approach, as well as to identify and classify specific financial risk factors for football players. The methodology is based on general scientific methods of cognition, a systematic approach, an analysis of regulatory documents of the RFU and UEFA, as well as financial statements of RPL clubs for 2022-2024. The results include the author's definition of the concept of "football entity", which takes into account commercial partners as carriers of financial risks; the developed matrix of financial relations and the matrix of stakeholders of a football tournament; classification of specific financial risk factors into four groups (regulatory, sports, commercial, compatibility risks) with

a description of the causes, consequences and management measures. It has been established that financial risks act as an integrating indicator accumulating the consequences of other types of risks, and various subjects of football have individual risk profiles. The scientific novelty consists in clarifying the categorical apparatus, systematizing specific risk factors and substantiating a differentiated approach to risk management depending on the type of subject. The practical significance lies in the possibility of using the proposed tools to improve risk management in football clubs and in the organization of tournaments.

Keywords. Finance, sports, financial risks, risk management, football players, stakeholders, football clubs, the Russian Premier League, specific risk factors, regulatory risks, sports risks, commercial risks, risk management in sports.

References

1. KrymSport. Football Club Sponsors: History, Key Players, and Current Sponsorship Trends [Electronic resource] // Crimeansport.ru: articles / Crimeansport.ru. URL: <https://www.crimeansport.ru/articles/15468/> (accessed: 20.02.2026).
2. RBC. The Premier League Has Turned into a Plus [Electronic resource] // RBC: RBC Newspaper / RBC. URL: <https://www.rbc.ru/newspaper/2018/02/20/5a8ac18b9a79472a78fc5a7f/> (accessed: 20.02.2026).
3. Russian Football Union. RFU Disciplinary Regulations [Electronic resource] // Russian Football Union: official website / Russian Football Union. URL: <https://www.rfs.ru/subject/1/documents/preview?documentId=64> (accessed: 20.02.2026).
4. Russian Football Union. The Executive Committee approved amendments to the football club licensing rules [Electronic resource] // Russian Football Union: news / Russian Football Union. URL: <https://www.rfs.ru/news/223649> (accessed: 20.02.2026).
5. Rosstandart. GOST R ISO 31000-2019 Risk management. Principles and guidelines (Reprint) [Electronic resource] // docs.cntd.ru: electronic collection of legal and regulatory documentation / JSC "Kodeks". URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170125> (accessed: 20.02.2026).
6. FIFA. 5.4 Safety and Security [Electronic resource] // FIFA Publications: Football Stadiums Guidelines / Fédération Internationale de Football Association (FIFA). URL: <https://publications.fifa.com/de/football-stadiums-guidelines/technical-guideline/stadium-guidelines/safety-and-security/> (accessed: 20.02.2026).
7. Genovard F., Muñoz J., Petchamé J., Solanellas F. Risk management approaches in sports organizations: A scoping review [Electronic resource] // ScienceDirect: scientific publications platform / Elsevier. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844025006504> (accessed: 20.02.2026).
8. International Atomic Energy Agency. Shell's Scenario Planning [Electronic resource] // Nucleus (IAEA): material base / International Atomic Energy Agency. URL: <https://nucleus.iaea.org/sites/connect/DLPpublic/Shared%20Documents/Systemic%20Thinking/Tool%204%20Shell%E2%80%99s%20Scenario%20Planning%20R.pdf> (accessed: 20.02.2026).
9. Lindgren M., Bandhold H. TAIDA: A Framework for Thinking of the Future [Electronic resource] // Kairos Future: Reports / Kairos Future. URL: <https://www.kairosfuture.com/publications/news/how-to-think-about-the-future-and-succeed-with-your-strategy/> (accessed: 20.02.2026).
10. Polchar J. Proposed methodology on using foresight to anticipate emerging critical risks (OECD Public Governance Working Papers) [Electronic resource] // OECD: official website / Organisation for Economic Co-operation and Development. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/12/using-foresight-to-anticipate-emerging-critical-risks_c7470065/84820cd8-en.pdf (accessed: 20.02.2026).
11. UEFA. Financial sustainability [Electronic resource] // UEFA.com: integrity / Union of European Football Associations (UEFA). URL: <https://www.uefa.com/running-competitions/integrity/financial-sustainability/> (accessed: 20.02.2026).

Управление изменениями в мультисервисных цифровых и финансовых экосистемах в условиях новых мирохозяйственных связей

Розенберг Дмитрий Сергеевич

аспирант Самарского государственного экономического университета, rozenbergds@yandex.com

Сахчинская Наталья Сергеевна

доктор экономических наук, доцент, и.о. заведующего кафедрой экономики и экономической безопасности Самарского государственного экономического университета, sakhchinskaya@sgspu.ru

Платонова Елена Дмитриевна

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории и менеджмента Московского педагогического государственного университета, ed.platonova@mpgu.edu

Хусанов Руслан Кимович

бакалавр Самарского государственного экономического университета, managementsseu@mail.ru

Гребоздин Юрий Павлович

доктор экономических наук, доцент, проректор по научной работе и инновационному развитию Самарского государственного экономического университета, grebozdinyu.p@sseu360.ru

В статье рассматривается методология исследования устойчивости и результативности процессов управления изменениями в мультисервисных цифровых и финансовых экосистемах. Предмет анализа включает комплексный взгляд на такие системы, где человеческий и процессный капитал образуют взаимосвязанную систему, определяющую долгосрочную устойчивость и развитие. На основе концепции ресурсной базы фирмы предложена интегральная модель человеческого и процессного капитала, объединяющая HR-метрики и продуктовые показатели. Методология включает смешанные методы исследования: количественный анализ динамики HR- и продуктов метрик, а также качественные кейс-стади трех организаций — «Сбер», «Яндекс» и «Госуслуги». Такой подход позволяет выявлять системные закономерности и механизмы устойчивости трансформаций. В статье представлены результаты оценки кадрового потенциала и продуктовой эффективности, а также их взаимосвязи, что способствует более объективной и комплексной оценке эффективности изменений в современных экосистемах.

Ключевые слова. управление изменениями; устойчивость экосистем; мультисервисные цифровые платформы; человеческий капитал; процессный капитал

Введение.

Вопрос методологии исследования устойчивости и результативности процессов управления изменениями в мультисервисных цифровых экосистемах требует комплексного рассмотрения. В отличие от классических организаций, где предмет анализа ограничивается либо управлением персоналом, либо характеристиками производственного цикла, экосистемы представляют собой сложные социально-технические образования, в которых человеческий капитал и процессный капитал образуют взаимосвязанную систему. В этой связи устойчивость экосистемы не может трактоваться исключительно как финансовая стабильность или технологическая надёжность. В русле подхода, представленного в работах А. А. Шаронова и Е. Дубовицкой [2-7], устойчивость понимается как способность организации обеспечивать долгосрочное развитие и создание ценности в условиях постоянных изменений за счёт согласованного развития ресурсов, процессов и человеческого потенциала. Такой подход смещает акцент с краткосрочной эффективности на воспроизводимость результатов, адаптивность и институциональную зрелость управленческих практик.

Применительно к мультисервисным цифровым экосистемам это означает, что устойчивость формируется не столько за счёт отдельных технологических решений, сколько за счёт способности системы управления изменениями поддерживать баланс между скоростью трансформаций, качеством процессов и состоянием человеческого капитала. По этой причине методологическая база исследования должна объединять инструменты анализа кадрового потенциала и продуктовых результатов, а также учитывать необходимость сопоставления количественных данных с качественным контекстом, раскрываемым посредством метода кейс-стади.

Теоретическая основа исследования.

Теоретическую основу методологии составляет концепция ресурсной базы фирмы (resource-based view), которая трактует конкурентные преимущества как результат накопления и эффективного использования стратегических ресурсов. В условиях цифровой экономики ключевыми ресурсами становятся человеческий капитал, определяющий способность сотрудников генерировать и адаптировать знания, и процессный капитал, обеспечивающий скорость и надёжность технологических и организационных решений. Их взаимодействие формирует способность экосистемы к трансформациям, что напрямую отражается на результативности изменений. Опираясь на данную концепцию, в исследовании предложена модель Интегральная модель человеческого и процессного капитала, в рамках которой HR-метрики и продуктовые показатели интегрируются в единую систему измерений. Такая постановка задачи позволяет уйти от традиционного разделения на «социальные» и «операционные» индикаторы и перейти к комплексной оценке устойчивости.

Основная часть.

Методологическая рамка исследования предполагает использование смешанных методов (mixed methods research). На количественном уровне анализируются HR- и продуктовые метрики, собираемые в динамике за 2018–2025 гг., а также рассчитываются интегральные индексы человеческого и процессного капитала. На качественном уровне применяются интервью, анализ стратегических документов и кейс-метод, позволяющий раскрыть контекст практической реализации изменений в конкретных организациях. Такое сочетание обеспечивает три-

ангуляцию данных и позволяет минимизировать риски односторонней интерпретации. Особое место в методологии занимают HR-метрики, которые фиксируют изменения в состоянии человеческого капитала экосистем. Они позволяют определить, насколько сотрудники вовлечены в процесс трансформации, обладают ли они необходимыми компетенциями и в какой степени готовы поддерживать стратегические инициативы руководства.

В исследовании использованы несколько ключевых показателей. Индекс вовлеченности (engagement score) отражает степень эмоциональной и профессиональной включенности сотрудников в рабочие процессы и служит индикатором готовности к восприятию новых практик. Индекс eNPS позволяет измерить уровень лояльности и выявить, насколько персонал готов рекомендовать организацию как привлекательное место работы. Текучесть кадров интерпретируется как индикатор устойчивости кадровой политики: резкий рост увольнений в период изменений свидетельствует о недостаточном внимании к адаптационным практикам.

Наряду с этим значимыми выступают показатели, связанные с развитием компетенций. В рамках модели Интегральная модель человеческого и процессного капитала особое внимание уделяется индексу цифровых компетенций (ИЦК), фиксирующему распространенность навыков работы с данными, искусственным интеллектом и платформенными сервисами. Этот показатель дополняется данными о доле сотрудников, прошедших программы переквалификации или обучения в корпоративных академиях. В совокупности они формируют индекс адаптивности и обучаемости, позволяющий оценить способность организации к быстрому развитию человеческого капитала [1-5].

Таблица 1
Связь HR-метрик с компонентами модели Интегральная модель человеческого и процессного капитала

Метрика	Интерпретация	Компонент модели
Индекс вовлеченности	Готовность к изменениям, уровень доверия	Индекс вовлеченности и культуры
eNPS	Лояльность сотрудников	Индекс вовлеченности и культуры
Текучесть кадров	Стабильность и удержание персонала	Индекс адаптивности
Доля обученных сотрудников	Развитие компетенций и обучение	Индекс адаптивности
Индекс цифровых компетенций	Зрелость цифровых навыков	Индекс цифровых компетенций

Источник: составлено авторами

Наряду с HR-метриками методология включает анализ продуктовых показателей, которые отражают результативность экосистем в сфере взаимодействия с пользователями и способность к технологическим инновациям. В отличие от HR-показателей, которые фиксируют внутреннюю динамику, продуктовые метрики представляют собой объективное выражение результативности изменений во внешней среде.

В исследовании использованы такие индикаторы, как MAU и DAU (число активных пользователей в месяц и в день), демонстрирующие масштаб и стабильность клиентской базы. Показатели удовлетворенности клиентов (NPS и CSAT) интерпретируются как выражение восприятия качества изменений конечными пользователями. Важнейшей характеристикой процессного капитала выступает скорость вывода новых продуктов на рынок (time-to-market), отражающая способность организации к быстрой адаптации в условиях высокой конкуренции. Дополнительно анализировались операционные показатели: скорость цикла разработки, частота релизов, соблюдение

SLA и частота инцидентов. Эти данные позволили сформировать индексы гибкости процессов и эффективности процессов, которые в совокупности определяют уровень зрелости процессного капитала.

Таблица 2
Продуктовые метрики и их связь с процессным капиталом

Метрика	Управленческая интерпретация	Компонент модели
MAU/DAU	Масштаб аудитории, устойчивость спроса	Индекс эффективности процессов
NPS/CSAT	Удовлетворенность клиентов	Индекс культуры сервиса
Time-to-Market	Гибкость и скорость инноваций	Индекс гибкости процессов
Cycle time, частота релизов	Инновационная активность	Индекс гибкости процессов
SLA, инциденты	Надежность инфраструктуры	Индекс эффективности процессов

Источник: составлено авторами

Интеграция HR- и продуктовых метрик стала ключевой особенностью методологии. В традиционных подходах HR-данные рассматривались как вспомогательные, тогда как продуктовые показатели — как основной индикатор эффективности. В рамках настоящего исследования предполагается, что эти измерения находятся в прямой зависимости: высокий уровень вовлеченности и компетентности сотрудников создает условия для ускорения продуктовых циклов, а успех продуктовых инициатив, в свою очередь, укрепляет доверие персонала и снижает сопротивление изменениям.

Выбор метода кейс-стади объясняется тем, что мультисервисные экосистемы представляют собой уникальные институциональные образования, функционирующие в условиях высокой динамики и неопределенности. Количественные показатели фиксируют только поверхностный слой изменений, тогда как кейс-анализ позволяет раскрыть причинно-следственные связи, показать, как именно HR-практики и продуктовые инициативы реализуются в конкретных организационных контекстах [6-8].

В исследование включены три кейса: экосистема «Сбер», экосистема «Яндекс» и государственная платформа «Госуслуги». Эти организации различаются по институциональной природе (частные и государственные структуры), масштабу деятельности и корпоративной культуре, что позволяет выявить как общие закономерности, так и специфические механизмы устойчивости. В каждом кейсе анализировались стратегические документы, публичная отчетность, результаты опросов сотрудников, интервью с руководителями, а также данные отраслевых исследований. Применение метода кейс-стади позволило использовать прием перекрестного сопоставления (cross-case synthesis). Это означает, что выводы, полученные в рамках отдельных кейсов, не ограничиваются локальным контекстом, а рассматриваются в сопоставлении с другими случаями. Такой подход обеспечивает возможность выделить системные закономерности, которые затем легли в основу авторской модели управления изменениями. Особое внимание в методологии уделялось соблюдению этических стандартов. Интервью с представителями компаний проводились на добровольной основе, данные обезличивались и использовались исключительно в агрегированном виде. Это позволило обеспечить достоверность информации, сохранив при этом конфиденциальность участников исследования [9-14].

Организационная логика исследования предполагала последовательное объединение количественных и качественных данных. На первом этапе были собраны HR- и продуктовые мет-

рики, отражающие динамику за последние шесть лет. На втором этапе проведен анализ корпоративных документов и интервью, позволивший интерпретировать наблюдаемые изменения. На заключительном этапе данные были сопоставлены, что обеспечило возможность выявления комплексных закономерностей. Таким образом, методология исследования устойчивости управления изменениями в мультисервисных цифровых экосистемах основана на интеграции HR- и продуктовых метрик, которые отражают динамику человеческого и процессного капитала. Использование интегральных индексов позволило соединить эти измерения в единую систему и сформировать целостный показатель эффективности изменений.

Применение метода кейс-стади обеспечило контекстное понимание наблюдаемых явлений и позволило верифицировать модель Интегральная модель человеческого и процессного капитала на примере российских экосистем. Сочетание количественных и качественных методов, а также соблюдение принципов достоверности и этики создают основу для получения надежных и обоснованных выводов, которые будут развиты в последующих разделах работы.

Анализ трансформации группы «Сбер» показал, что именно комплексная HR-политика стала ключевым фактором устойчивости изменений. Сочетание массового обучения, внедрения инструментов вовлеченности и развития кросс-функциональных команд позволило экосистеме не только адаптироваться к вызовам цифровизации, но и ускорить темпы инновационного развития. По данным внутреннего мониторинга (Sber ESG Report, 2023), доля сотрудников, прошедших программы переподготовки, выросла с 28 % в 2019 году до 67 % в 2025 году. Особенно заметной была динамика цифровых компетенций: если в 2018 году базовыми навыками работы с данными обладало около 20 % сотрудников, то к 2025 году этот показатель превысил 60 %. В интегральной системе авторской модели это отразилось в росте индекса цифровых компетенций (ИЦК) с 0,32 до 0,74. Положительные изменения фиксировались и в показателях вовлеченности. Согласно регулярным опросам eNPS, уровень лояльности сотрудников увеличился с +12 пунктов в 2020 году до +36 в 2025 году, а индекс вовлеченности и культуры (ИВК) вырос с 0,41 до 0,68. При этом текучесть персонала в критичных для цифровой трансформации направлениях снизилась с 14 % в 2019 году до 9 % в 2025 году, что позволило стабилизировать кадровый состав.

Влияние HR-практик проявилось в динамике продуктовых показателей. Среднее время вывода новых сервисов на рынок (time-to-market) сократилось с 9,5 месяцев в 2019 году до 5,5 месяцев в 2023 году. Количество релизов внутри экосистемы увеличилось почти вдвое, что сопровождалось ростом пользовательской активности: MAU в суперприложении «Сбербанк Онлайн» превысил 110 млн к концу 2025 года (против 72 млн в 2019 году). Показатели удовлетворенности клиентов (NPS) за тот же период выросли с 48 до 62 пунктов, что коррелировало с ростом вовлеченности персонала.

Анализ показывает, что рост индекса человеческого капитала предшествовал росту процессного: ускорение цифрового обучения и повышение вовлеченности сотрудников формировали основу для сокращения TTM и роста NPS. Таким образом, кейс «Сбера» подтверждает тезис о том, что инвестиции в человеческий капитал являются катализатором результативности процессных изменений [15-20]. Полученные данные позволяют сделать вывод: устойчивость трансформации «Сбера» обеспечивалась не столько технологическими инвестициями, сколько системной работой с человеческим капиталом. В терминах модели Интегральная модель человеческого и процессного капитала это выражается в росте интегрального индекса эффективности менеджмента изменений (ИЭМИ) с 0,40 до 0,73 за пятилетний период, что отражает синергетический эффект от взаимного усиления HR- и процессного контура.

Трансформация «Яндекса» представляет собой особый интерес для анализа устойчивости организационных изменений в мультисервисных цифровых экосистемах. В отличие от

«Сбера», чья трансформация во многом определялась институциональными рамками финансового сектора и государственной политики, развитие «Яндекса» происходило в логике технологической компании, для которой ключевым фактором стала способность к постоянному экспериментированию. В этой среде HR-практики не ограничивались обучением и удержанием кадров, а были органично встроены в процесс продуктовой разработки. Ключевым организационным нововведением стало формирование кросс-функциональных команд. Такой формат позволял объединять разработчиков, дизайнеров, аналитиков и продуктовых менеджеров в автономные группы, способные в короткие сроки запускать новые функции и сервисы. Для функционирования подобной структуры требовалось не только формальное перераспределение обязанностей, но и формирование новой корпоративной культуры, основанной на принципах доверия, открытой обратной связи и готовности к принятию управляемого риска.

Анализ HR-метрик показывает, что в период 2019–2025 гг. «Яндекс» существенно усилил кадровый потенциал. Общая численность сотрудников увеличилась с 12,7 тыс. до 25,4 тыс. человек, при этом около 70 % новых позиций пришлось на направления IT и продуктовой разработки (данные годового отчета компании за 2023 г.). Такой рост сопровождался активной программой обучения: ежегодно более 60 % сотрудников проходили курсы повышения квалификации, а среднее количество часов на обучение в расчете на одного сотрудника увеличилось почти вдвое — с 28 часов в 2019 году до 54 часов в 2023 году. Результаты eNPS демонстрировали умеренный, но устойчивый рост: с +18 пунктов в 2019 году до +31 пункта в 2025 году. Этот показатель отражал высокий уровень лояльности сотрудников в контексте глобальной конкуренции за IT-кадры. Текучесть персонала в ключевых подразделениях снизилась с 16 % в 2019 году до 11 % в 2025 году, что свидетельствует о повышении удерживающей способности компании. Индекс цифровых компетенций (ИЦК), измеряемый через охват сотрудников навыками работы с машинным обучением, данными и DevOps-инструментами, вырос с 0,45 до 0,78. В совокупности эти изменения отразились в росте интегрального индекса человеческого капитала (ИИЧК) с 0,44 в 2019 году до 0,73 в 2025 году. Динамика была особенно заметна в части индекса адаптивности и обучаемости (ИАО), что подтверждает значимость системы корпоративных университетов «Яндекс.Практикум» и внутренних школ для специалистов.

На уровне продуктовых метрик «Яндекс» демонстрировал стабильный рост практически во всех сегментах. MAU сервиса «Яндекс Go» увеличился с 20 млн пользователей в 2019 году до более чем 45 млн в 2025 году. «Яндекс Маркет» расширил активную клиентскую базу с 18 млн до 32 млн пользователей за тот же период. Существенный рост был зафиксирован и в рекламном бизнесе: доля компании на рынке интернет-рекламы в России выросла с 45 % до 51 %. Одним из наиболее ярких индикаторов процессного капитала стала скорость релизов. В среднем цикл вывода новой функции в «Яндекс Go» и «Яндекс Маркете» сократился с 7,5 недель в 2019 году до 4,2 недель в 2025 году. Одновременно возросло количество A/B-экспериментов: с 3,8 тыс. до 8,6 тыс. экспериментов ежегодно, что стало маркером устойчивой культуры экспериментирования. Такой рост напрямую отражал способность компании принимать решения на основе данных и быстро адаптироваться к меняющимся условиям рынка. Показатели удовлетворенности клиентов также демонстрировали положительную динамику. Индекс NPS в экосистеме вырос с 52 пунктов в 2019 году до 64 в 2025 году, что сопоставимо с лучшими практиками международных технологических компаний. Все эти изменения позволили зафиксировать рост интегрального индекса процессного капитала (ИИПК) с 0,48 до 0,76. Особенно существенным оказался вклад индекса гибкости процессов (ИГП), отражающего снижение времени релизов и рост числа экспериментов. Аналитическая интеграция данных по модели Интегральная модель

человеческого и процессного капитала демонстрирует, что изменения в HR-политике «Яндекс» находили прямое отражение в процессном капитале. Так, рост вовлеченности сотрудников и развитие компетенций коррелировали с увеличением числа экспериментов и сокращением времени релизов. Иными словами, готовность персонала к освоению новых инструментов и методов работы становилась предпосылкой для ускоренной инновационной активности.

Рассмотренные кейсы демонстрируют, что HR-метрики [20–22] выступают не изолированными индикаторами состояния персонала, а функционально связаны с процессным контуром цифровых экосистем. Схема отражает каскадное влияние человеческого капитала на параметры процессного капитала и конечные продуктивные результаты. На первом уровне фиксируется воздействие HR-инициатив на интегральный индекс человеческого капитала (ИИЧК). Массовое обучение и программы повышения квалификации увеличивают индекс цифровых компетенций (ИЦК), повышение вовлеченности и рост eNPS усиливают индекс вовлеченности и культуры (ИБК), а снижение текучести кадров стабилизирует кадровый состав и укрепляет индекс адаптивности и обучаемости (ИАО). Совокупность этих компонентов формирует устойчивый рост ИИЧК, который отражает готовность персонала к восприятию и реализации изменений. На втором уровне проявляется опосредованное влияние человеческого капитала на процессный. Высокие значения ИИЧК способствуют распространению практик кросс-функционального взаимодействия, ускоряют освоение новых инструментов и технологий, что, в свою очередь, снижает длительность продуктивных циклов, минимизирует число ошибок и обеспечивает соблюдение SLA. Эти результаты фиксируются в динамике индекса гибкости процессов (ИГП) и индекса эффективности процессов (ИЭП), консолидируясь в интегральном индексе процессного капитала (ИИПК).

На третьем уровне достигаются продуктивные эффекты. Повышение ИИПК коррелирует с ростом удовлетворенности клиентов (NPS, CSAT), сокращением времени вывода новых сервисов на рынок (time-to-market), увеличением частоты релизов и ростом пользовательской активности (MAU/DAU). Итогом становится укрепление интегрального индекса эффективности изменений (ИЭМИ), который отражает синергетический эффект взаимодействия человеческого и процессного капиталов.

Рассмотренные кейсы демонстрируют, что HR-метрики выступают не изолированными индикаторами состояния персонала, а функционально связаны с процессным контуром цифровых экосистем. Схема отражает каскадное влияние человеческого капитала на параметры процессного капитала и конечные продуктивные результаты.

Анализ продуктивных метрик в трех исследованных экосистемах выявил как общие закономерности, так и институциональные различия. В «Сбере» продуктовый контур был тесно связан с финансовыми сервисами, а потому ключевыми показателями стали скорость вывода новых функций (time-to-market), частота релизов и уровень удовлетворенности клиентов. В «Яндексе» доминировал технологический вектор, что выражалось в масштабировании аудитории (MAU, DAU), росте числа A/B-экспериментов и сокращении длительности продуктового цикла.

На портале «Госуслуги» продуктивные метрики имели иной характер: центральное место занимали показатели охвата населения и времени обработки заявлений, а также институционально закреплённые стандарты качества обслуживания. В совокупности продуктивные показатели трех экосистем подтверждают общий тренд: рост процессного капитала, выражающийся в гибкости и автоматизации процессов, неизменно коррелирует с улучшением клиентских метрик. Однако характер этой взаимосвязи различается: для частных экосистем («Сбер» и «Яндекс») она проявляется через рыночную динамику и инновационную активность, для государственных — через институциональную устойчивость и масштаб охвата.

Таблица 3
Сравнение HR-метрик в экосистемах «Сбер», «Яндекс» и портал «Госуслуги» (2019–2025 гг.)

Показатель	Сбер	Яндекс	Госуслуги	Общие тенденции
MAU (млн)	72 → 110	20 → 45 (Go), 18 → 32 (Маркет)	58 → 105	Во всех кейсах рост аудитории более чем на 50 %
NPS (пункты)	48 → 62	52 → 64	64 → 82 (CSAT)	Повышение лояльности клиентов
Time-to-Market (мес.)	9,5 → 5,5	7,5 → 4,2	8,7 → 4,1 (обработка заявлений)	Сокращение длительности цикла почти в 2 раза
Частота релизов / A/B эксперименты	1,5× рост	3,8 тыс. → 8,6 тыс.	н/д	Ускорение инновационного цикла
SLA / сбои	улучшение SLA до 99,8 %	99,9 % в облачных сервисах	нормативное закрепление SLA	Повышение стабильности процессов

Источник: составлено авторами

Сравнительные данные позволяют выявить несколько ключевых закономерностей. Во-первых, рост масштабов пользовательской базы во всех трех экосистемах свидетельствует о том, что процессы управления изменениями сопровождались укреплением доверия со стороны граждан и клиентов. Так, аудитория «Сбера» увеличилась почти на 40 млн человек, что подтверждает высокую результативность сочетания финансовых и нефинансовых сервисов. «Яндекс» продемонстрировал удвоение охвата в транспортной и торговой вертикалях («Go» и «Маркет»), что отражает устойчивость модели постоянных инноваций. «Госуслуги» достигли охвата свыше 70 % взрослого населения страны, что не имеет аналогов среди российских экосистем и подтверждает институциональный характер роста. Во-вторых, положительная динамика индекса NPS/CSAT фиксируется у всех трех игроков, но ее источники различаются. В «Сбере» она во многом обеспечивалась сокращением времени ожидания и ростом качества сервиса; в «Яндексе» — ориентацией на пользовательский опыт и культуру постоянных A/B-экспериментов; на портале «Госуслуги» — стандартизацией и унификацией процедур. Таким образом, наблюдается общая тенденция повышения клиентской лояльности, однако ее механизмы институционально дифференцированы. В-третьих, универсальной закономерностью стало сокращение длительности жизненного цикла вывода новых функций (time-to-market). Все три экосистемы продемонстрировали почти двукратное ускорение за пятилетний период. В «Сбере» этот процесс был связан с развитием Agile-подходов и центров компетенций по продуктовой разработке; в «Яндексе» — с внедрением кросс-функциональных команд и высоким уровнем автоматизации; в «Госуслугах» — с институциональной поддержкой со стороны государства и оптимизацией административных регламентов. Наконец, показатели стабильности сервисов (SLA, частота сбоев) демонстрируют, что в коммерческих компаниях эти результаты достигались преимущественно за счет технической модернизации и облачных решений, тогда как в государственном секторе ключевым инструментом стало нормативное закрепление минимально допустимого уровня качества. В совокупности данные Таблицы 10 подтверждают гипотезу о том, что процессный капитал, формируемый под влиянием HR-инициатив, является определяющим фактором устойчивости продуктивных результатов. При этом институциональные механизмы его формирования различны: от инновационной гибкости в компании «Яндекс» до институциональной устойчивости портала «Госуслуги».

Сокращение показателя time-to-market во всех трех кейсах является ключевым эмпирическим подтверждением интегральной модели человеческого и процессного капитала. Данный показатель отражает не только техническую скорость разработки, но и способность организаций синхронизировать кадровые и процессные изменения. В «Сбере» снижение с 9,5 до 5,5 месяцев (–42 %) стало возможным благодаря массовому обучению сотрудников и внедрению инструментов проектного управления. Здесь четко прослеживается причинно-следственная связь: рост цифровых компетенций персонала позволил ускорить процессы согласования и сократить время выхода на рынок. В «Яндексе» сокращение цикла было еще более значительным: с 7,5 до 4,2 месяцев (–44 %). В отличие от «Сбера», данная динамика объясняется прежде всего культурой экспериментов и широким использованием кросс-функциональных команд. По сути, time-to-market стал прямым отражением высокого уровня интеграции человеческого капитала и процессного контура: рост числа А/В-экспериментов обеспечивал быструю проверку гипотез и своевременный запуск успешных решений.

На портале «Госуслугах» снижение показателя с 8,7 до 4,1 дней обработки заявлений (–53 %) отражает иной механизм: институциональное закрепление цифровых регламентов и масштабная подготовка государственных служащих. В данном случае рост цифровой грамотности кадров сопровождался оптимизацией административных процедур, что позволило достичь наибольшего ускорения среди трех экосистем.

Заключение.

Сравнительный анализ кейсов позволяет выделить несколько общих выводов.

1. Рост устойчивости изменений носит универсальный характер. Независимо от институциональной природы (частный бизнес или государственная структура), интегральные индексы демонстрируют положительную динамику, подтверждая эффективность комплексной работы с человеческим и процессным капиталом.

2. Различия проявляются на уровне доминирующего контура. В «Сбере» ключевым фактором выступал человеческий капитал, в «Яндексе» — процессный, на портале «Госуслуги» — их сбалансированное развитие при поддержке институциональной устойчивости.

3. Итоговый индекс эффективности изменений стремится к конвергенции. Несмотря на различные исходные условия, к 2025 году значения ИЭМИ во всех трех кейсах приблизились, что свидетельствует о схожих результатах при различающихся механизмах достижения.

Эмпирический анализ трех российских мультисервисных экосистем — «Сбер», «Яндекс» и «Госуслуги» — показал, что устойчивость цифровых трансформаций обеспечивается не столько масштабом инвестиций в технологии, сколько согласованным развитием человеческого и процессного капиталов, взаимодействие которых в полной мере отражает интегральная модель человеческого и процессного капитала, позволяющая не только фиксировать количественные изменения в HR- и продуктовых метриках, но и выявлять их опосредованные взаимосвязи. Динамика ключевых HR-показателей свидетельствует о том, что именно кадровые инициативы становятся исходной детерминантой изменений: так, в «Сбере» охват обучением вырос с 28 % в 2019 году до 67 % в 2025 году, индекс цифровых компетенций увеличился с 0,32 до 0,74, а текучесть кадров сократилась на пять процентных пунктов; в «Яндексе» за тот же период численность персонала практически удвоилась, уровень вовлеченности вырос с +18 до +31 пунктов eNPS, индекс цифровых компетенций — с 0,45 до 0,78; в «Госуслугах» было подготовлено более 430 тыс. государственных служащих, доля сотрудников с базовыми цифровыми навыками увеличилась с 37 % до 72 %, а индекс адаптивности и обучаемости вырос с 0,33 до 0,69.

Эти тенденции предшествовали улучшению процессных характеристик, что подтверждает каскадный характер влияния: в

«Сбере» среднее время вывода новых сервисов на рынок сократилось с 9,5 до 5,5 месяцев, в «Яндексе» — с 7,5 до 4,2 месяцев, а в «Госуслугах» средний срок обработки заявлений снизился с 8,7 до 4,1 дней, при этом показатели удовлетворенности клиентов (NPS/CSAT) увеличились на 12–18 пунктов в каждом кейсе, а масштаб аудитории вырос более чем на 50 %. Сопоставление интегральных индексов подтверждает выявленные закономерности: индекс человеческого капитала (ИИЧК) во всех экосистемах увеличился почти вдвое, опережая рост индекса процессного капитала (ИИПК), а итоговый индекс эффективности изменений (ИЭМИ) возрос с диапазона 0,39–0,46 в 2019 году до 0,71–0,75 в 2025 году, что свидетельствует о конвергенции результатов и универсальности предложенной модели. При этом различия в институциональной природе организаций обуславливали специфику механизмов устойчивости: в «Сбере» основным фактором выступала кадровая политика и развитие корпоративных академий, в «Яндексе» — культура экспериментов и кросс-функциональные команды, в «Госуслугах» — институциональная поддержка и нормативное закрепление цифровых стандартов.

Таким образом, эмпирический материал позволяет сделать обобщенный вывод о том, что независимо от организационно-правовой формы и сектора, устойчивость изменений формируется по универсальной траектории: рост HR-метрик обеспечивает развитие человеческого капитала, что ведет к совершенствованию процессного контура, результатом чего становится повышение продуктивных показателей, а в итоге — укрепление интегрального индекса эффективности изменений, отражающего синергетический эффект взаимодействия человеческого и процессного капиталов, что и подтверждает научную состоятельность предложенной модели и ее применимость как в частных, так и в государственных цифровых экосистемах.

Литература

1. Алексеев Т.С. Функциональные изменения в теории и практике менеджмента в цифровом мире. В сборнике: Социогуманитарные и правовые проблемы современного общества. Материалы XXIII Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 30-летию АНО ВО МГЭУ : Сборник научных статей. Чебоксары, 2024. С. 59-66.
2. Апатова Н.В. Управление в экосистеме бизнеса в период цифровой трансформации. В сборнике: Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы. сборник трудов VII Всероссийской научно-практической конференции. Симферополь, 2022. С. 238-241.
3. Экосистемы в пространстве новой экономики : монография / под науч. ред. М.А. Боровской, Г.Б. Клейнера. — Ростов-на-Дону ; Таганрог : Издательство Южного федерального университета, 2020. — 788 с.
4. Беккер Г. Человеческий капитал. М.: ГУ ВШЭ – 2020. – С. 645
5. Гайдаровский институт. Экосистемный отчет. 2022 // [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.ranepa.ru/images/News/2022-05/ecosystems2022.pdf> (дата обращения: 05.11.2025)
6. Громова Е.В. Человеческий капитал в цифровой экономике // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2021. – Т. 37, вып. 4. – С. 551–570.
7. Добренков В.И. Современные механизмы управления социальными изменениями [Текст] : учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Государственное и муниципальное управление" / В. И. Добренков, А. П. Жабин, Ю. А. Афонин ; Московский гос. ун-т им. М. В. Ломоносова, Социологический фак.. — Москва : Альма Матер, Академический Проект, 2012. — 281 с.
8. Иванов А.А. Кадровые компетенции цифровой среды // Российский журнал менеджмента. – 2021. – Т. 19, № 2. – С. 193–214.

9. Индекс цифровой среды российских регионов – 2023 : аналитический доклад / Центр стратегических разработок. – М., 2023. – 84 с.

10. Капралов А.Н. Методы математического моделирования в менеджменте // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 2 (151). – С. 835–838.

11. Котлер Ф. Управление процессами в сервисных компаниях / Филип Котлер, Пол Н. Блум, Томас Хейс. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 434 с.

12. Крылов В.Н. Процессная трансформация организаций в условиях цифровой экономики // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 2 (151). – С. 1345–1347.

13. Лаптев В.Г. Цифровой человеческий капитал: теория и практика управления // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 3. – С. 97–101.

14. Лебедева Д.В., Бондарчук Н.В., Зироан М.А. Особенности управления цифровыми экосистемами на этапах их жизненного цикла. Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2024. Т. 32. № 2. С. 324–336.

15. Методика оценки цифровой зрелости организаций / Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. – М., 2023. – 98 с.

16. Методология Agile в Сбере: практика применения : учеб. пособие / ПАО «Сбербанк». – М., 2021. – 67 с.

17. Морозова А.А. Теоретические подходы к изучению цифровизации как фактора устойчивого развития компании. В сборнике: Интернет–Мобильная экономика. Сборник научных статей научно-педагогических работников, аспирантов, магистрантов и студентов. Москва, 2023. С. 80–83.

18. Назаров А.В. Человеческий фактор в управлении организацией: инструменты анализа // Управление персоналом. – 2022. – № 5 (351). – С. 12–18.

19. Назарова В.В. Развитие человеческого капитала в условиях цифровой трансформации экономики // Вопросы экономики и права. – 2020. – № 3. – С. 24–27.

20. Назарова К.Ю. Цифровая интеграция бизнес-процессов: методы и эффекты // Экономический журнал. – 2020. – № 1 (57). – С. 60–73.

21. О развитии человеческого капитала в Российской Федерации в 2023 году : доклад / Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. – М., 2023. – 156 с.

22. Петров Н.В. Регрессионный анализ в системе HR-аналитики: методы и практика // Экономика труда. – 2022. – Т. 9, № 7. – С. 1113–1126.

Managing Change in Multiservice Digital and Financial Ecosystems in the Context of New Global Economic Relations

Rozenberg D.S., Sakhchinskaya N.S., Platonova E.D., Khusainov R.K., Grabozdin Yu.P.

Moscow State Pedagogical University, Samara State University of Economics

JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

This paper examines a methodology for researching the sustainability and effectiveness of change management processes in multiservice digital ecosystems. The subject of analysis includes a comprehensive perspective on systems where human and process capital form an interconnected system that determines long-term stability and development. Based on the concept of a firm's resource base, an integrated model of human and process capital is proposed, combining HR metrics with product indicators. The methodology incorporates mixed research methods: quantitative analysis of the dynamics of HR and product metrics, as well as qualitative case studies of three organizations — Sberbank, Yandex, and Gosuslugi. This approach enables the identification of systemic patterns and mechanisms of transformation resilience. The paper presents results of assessing staffing potential and product efficiency, along with their interrelation, which facilitates a more objective and comprehensive evaluation of change effectiveness in modern ecosystems.

Keywords: change management; ecosystem resilience; multiservice digital platforms; human capital; process capital

References

- Alekseenko T.S. Functional changes in the theory and practice of management in the digital world. In the collection: Socio-humanitarian and legal problems of modern society. Proceedings of the XXIII All-Russian scientific and practical conference dedicated to the 30th anniversary of ANO VO MGUE: Collection of scientific articles. Cheboksary, 2024. Pp. 59–66.
- Apatova N.V. Management in the business ecosystem during the digital transformation. In the collection: Effective economic management: problems and prospects. collection of works of the VII All-Russian scientific and practical conference. Simferopol, 2022. Pp. 238–241.
- Ecosystems in the space of the new economy: monograph / under the scientific editorship of M.A. Borovskaya, G.B. Kleiner. - Rostov-on-Don; Taganrog: Southern Federal University Publishing House, 2020. — 788 p.
- Becker, G. Human Capital. Moscow: HSE University, 2020. — P. 645
- Gaidar Institute. Ecosystem Report. 2022 // [Electronic resource]. — URL: <https://www.ranepa.ru/images/News/2022-05/ecosystems2022.pdf> (accessed: 05.11.2025)
- Gromova, E.V. Human Capital in the Digital Economy // Bulletin of St. Petersburg University. Economics. — 2021. — Vol. 37, issue. — P. 551–570.
- Dobrenkov, V.I. Modern Mechanisms for Managing Social Change [Text]: a textbook for students studying in the specialty "Public and Municipal Administration" / V. I. Dobrenkov, A. P. Zhabin, Yu. A. Afonin; Moscow State University named after M. V. Lomonosov, Faculty of Sociology. - Moscow: Alma Mater, Academic Project, 2012. - 281 p.
- Ivanov A. A. Human Resources Competencies in the Digital Environment // Russian Journal of Management. - 2021. - Vol. 19, No. 2. - Pp. 193–214.
- Digital Environment Index of Russian Regions - 2023: Analytical Report / Center for Strategic Research. - Moscow, 2023. - 84 p.
- Kapralov A. N. Methods of Mathematical Modeling in Management // Economy and Entrepreneurship. - 2023. - No. 2 (151). - P. 835–838.
- Kotler F. Process Transformation in Service Companies / Philip Kotler, Paul N. Bloom, Thomas Hayes. - Moscow: Alpina Publisher, 2020. - 434 p.
- Krylov V.N. Process Transformation of Organizations in the Digital Economy // Economy and Entrepreneurship. - 2023. - No. 2 (151). - P. 1345–1347.
- Laptev V.G. Digital Human Capital: Theory and Practice of Management // Innovations and Investments. - 2023. - No. 3. - P. 97–101.
- Lebedeva D.V., Bondarchuk N.V., Ziroyan M.A. Features of Digital Ecosystem Management at the Stages of Their Life Cycle. Bulletin of Peoples' Friendship University of Russia. Series: Economics. 2024. Vol. 32. No. 2. pp. 324–336.
- Methodology for Assessing the Digital Maturity of Organizations / Ministry of Digital Development, Communications and Mass Media of the Russian Federation. - Moscow, 2023. - 98 p.
- Agile Methodology at Sber: Application Practice: Textbook / PJSC Sberbank. - Moscow, 2021. - 67 p.
- Morozova A.A. Theoretical Approaches to the Study of Digitalization as a Factor in Sustainable Development of a Company. In the collection: Internet-Mobile Economy. Collection of scientific articles by academic staff, postgraduate students, master's students, and students. Moscow, 2023. Pp. 80–83.
- Nazarov A.V. The Human Factor in Organization Management: Analysis Tools // Personnel Management. - 2022. - No. 5 (351). - Pp. 12–18.
- Nazarova V.V. Development of Human Capital in the Context of Digital Transformation of the Economy // Questions of Economics and Law. - 2020. - No. 3. - Pp. 24–27.
- Nazarova K.Yu. Digital Integration of Business Processes: Methods and Effects // Economic Journal. - 2020. - No. 1 (57). - Pp. 60–73.
- On the Development of Human Capital in the Russian Federation in 2023: Report / Ministry of Labor and Social Protection of the Russian Federation. - Moscow, 2023. - 156 p.
- Petrov N.V. Regression analysis in the HR analytics system: methods and practice // Labor Economics. - 2022. - Vol. 9, No. 7. - P. 1113–1126.

Матрица финансовых стратегий российских корпоративных НКО: от показателей к типологии

Савельев Валерий Олегович

аспирант, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, v.o.savelyev@mail.ru

В статье представлена трехуровневая модель анализа финансовых стратегий корпоративных некоммерческих организаций, позволяющая на основе данных бухгалтерской отчетности перейти от разрозненных коэффициентов к типологизации стратегического поведения. Методология базируется на построении матрицы «финансовая независимость – модель реализации деятельности» с последующей интеграцией показателей масштаба, институционализации, волатильности поступлений и долговой нагрузки. Выделены пять устойчивых стратегических зон: донорский сегмент, административно ориентированные организации, зона нестабильного перехода, зона роста и зрелая гибридная модель. Обосновано, что максимальный уровень финансовой устойчивости достигается при гибридной модели финансирования, сочетающей умеренную долю приносящей доход деятельности с высокой программной ориентацией расходов, причем структура расходов оказывает более значимое влияние на устойчивость, чем доля коммерческих источников. Предложенный инструментарий может применяться для диагностики.

Ключевые слова: финансовые стратегии, финансовая устойчивость, матрица стратегий, гибридная модель, корпоративные НКО, показатели финансовой независимости.

Актуальность исследования и степень разработанности проблемы

Деятельность некоммерческих организаций (НКО), в особенности корпоративных (ассоциаций, союзов, кооперативов), сопряжена с фундаментальным противоречием: достижение социально значимых целей требует постоянного притока ресурсов, тогда как внешняя среда характеризуется высокой нестабильностью и конкуренцией за финансирование. В отличие от коммерческого сектора, где целевым ориентиром выступает максимизация прибыли, для НКО главной стратегической целью становится поддержание ликвидности и обеспечение долгосрочной устойчивости для реализации ключевой миссии. Классическая теория ресурсной зависимости постулирует, что выживание организации напрямую зависит от ее способности привлекать и удерживать ресурсы [11], что в условиях неопределенности вынуждает НКО разрабатывать гибридные финансовые стратегии, направленные на снижение зависимости от внешних источников.

Актуальность настоящего исследования обусловлена несколькими факторами. Во-первых, наблюдается устойчивый рост значимости некоммерческого сектора в решении социально-экономических задач, что требует формирования методологически обоснованных подходов к управлению его финансовой устойчивостью. Во-вторых, практика свидетельствует о высокой гетерогенности НКО: как показывает анализ данных системы СПАРК, на долю 5 крупнейших организаций приходится более 23% всех поступлений, что делает некорректным использование средних показателей и требует разработки инструментов, учитывающих эффект масштаба и разнообразие моделей финансирования. В-третьих, современные вызовы, связанные с волатильностью поступлений, изменением структуры донорской поддержки и необходимостью адаптации к новым экономическим условиям, актуализируют задачу выявления устойчивых стратегических конфигураций, которые позволяют НКО не только сохранять операционную устойчивость, но и наращивать организационный потенциал долгосрочного развития (включая формирование собственных ресурсных резервов, формализацию управленческих процессов и укрепление кадровой базы).

Особую значимость приобретает адаптация зарубежных подходов к финансовому анализу НКО к российской практике, учитывающая ограниченность информационной базы (бухгалтерский баланс и отчет о целевом использовании средств) и специфику национальной системы учета. В связи с этим возникает необходимость в построении модели, позволяющей перейти от анализа отдельных финансовых коэффициентов к системной типологии стратегий, что составляет основу данного исследования.

Теоретической базой для исследования финансовых стратегий некоммерческих организаций выступает ряд фундаментальных работ. Ключевое значение имеет подход Джона Зитлоу, Джо Энн Хэнкин и Алана Сейднера, которые обосновали, что главной финансовой целью НКО является не максимизация прибыли, а достижение и поддержание целевого уровня ликвидности [13]. Предложенная ими система показателей охватывает ликвидность, структуру капитала, рентабельность, эффективность программ и фандрайзинга, однако во многом ориентирована на развитые рыночные институты и расширенную отчетность, что ограничивает ее прямое применение в российских условиях.

Важный вклад в понимание ресурсной базы НКО внесла теория ресурсной зависимости, которая постулирует, что высокая концентрация доходов на одном источнике создает критическую уязвимость. В развитие этого тезиса Берретт и Холлидей [1] предложили измерять уровень диверсификации как

индикатор зависимости от внешней среды, а ряд авторов [3, 6, 7] напрямую связали финансовую устойчивость с развитием приносящей доход деятельности (социального предпринимательства). В логике теории ресурсной зависимости этот показатель выполняет функцию измерения степени перехода от пассивного получения ресурсов к активному их формированию.

Значительное внимание в научной литературе уделено показателям структуры расходов. Лаук и Бхаттачарджи [8] рассматривают долю программных и административных расходов как инструменты внутреннего контроля и сигналы для внешних стейкхолдеров. Исследование Эрнандес Ортис и коллег [5] демонстрирует, что максимизация программных расходов может достигаться не только за счет сокращения административных издержек, но и через замещение оплачиваемого труда волонтерским, что подчеркивает взаимосвязь операционных решений и стратегических ориентиров.

Проблема волатильности поступлений и ее влияния на устойчивость НКО раскрыта в работах Пэн и Лу [10] (бюрократическая непредсказуемость государственных грантов), а также Де Вит и Беккерс [4] (изменчивость частных пожертвований). Статистика, приведенная Ротткамп [12], согласно которой значительная часть НКО имеет резервы менее чем на один месяц, приобретает характер системной угрозы, а анализ кредиторской задолженности рассматривается как инструмент ранней диагностики неплатежеспособности.

Вопросы удержания доноров и волонтеров как фактора стабильности ресурсной базы исследованы Митчелл и Кларк [9], а также Чо и коллегами [2], которые обосновывают экономическую целесообразность удержания существующих сторонников по сравнению с привлечением новых.

Проблемы финансового управления в НКО среди российских исследователей получили развитие в работах А.В. Грищенко [15], Ю.И. Грищенко [16], Т.Ю. Киселевой [17], И.В. Мерсияновой [21], К.Е. Косыгиной [19], А.А. Колабаевой [18], Д.А. Кутевой [20] и других. А.В. Старшинова и О.И. Бородинкина [22] проанализировали стратегии устойчивости НКО. Вопросы стратегического планирования и инструментов финансового управления рассмотрены в работах М.Н. Арнаут [14], А.В. Шадрина и Л.И. Юзвович [23], а также Л.И. Яковсона [24].

Несмотря на значительный объем накопленного знания, степень разработанности проблемы характеризуется рядом пробелов. Во-первых, большинство исследований ориентированы на западный контекст с развитой системой финансовой отчетности и устоявшимися институтами благотворительности. Во-вторых, отсутствует единая методология, позволяющая одновременно учитывать структуру доходов, модель расходования средств, масштаб деятельности и уровень институциональной зрелости в рамках единой аналитической конструкции. В-третьих, эмпирические исследования часто ограничиваются анализом отдельных показателей, не переходя к выявлению устойчивых стратегических типов, что затрудняет разработку адресных рекомендаций для различных групп НКО.

Настоящее исследование направлено на восполнение этих пробелов путем разработки и эмпирической апробации трехуровневой модели анализа финансовых стратегий, адаптированной к российским условиям и основанной на репрезентативной выборке данных (более 19 тыс. организаций), что позволяет перейти от описания разрозненных финансовых метрик к системной типологии стратегического поведения некоммерческих организаций.

Цель и задачи исследования

Целью настоящего исследования является разработка и эмпирическая апробация модели анализа финансовых стратегий корпоративных некоммерческих организаций, позволяющей на основе данных бухгалтерской отчетности (выборка из 19 241 НКО за 2020–2024 гг.) выявить устойчивые стратегические конфигурации, отражающие способы формирования, распределения и институционального закрепления финансовых ресурсов.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи: на первом этапе разрабатывается матрица финансовых стратегий, операционализирующая степень независимости (через долю приносящей доход деятельности) и модель реализации деятельности (через индекс соотношения программных и административных расходов); на втором этапе формируется интегральный рейтинг устойчивости и ресурсной обеспеченности, позволяющий оценить накопленный имущественный потенциал и финансовую автономию организаций; на третьем этапе анализируются динамические характеристики (волатильность поступлений, соотношение доходов и расходов, параметры задолженности), обеспечивающие содержательную интерпретацию выделенных типов; завершающим этапом выступает типологизация финансовых стратегий с выделением зон (донорский сегмент, административно ориентированные, зона нестабильного перехода, зона роста, зрелая гибридная модель) и формулирование практических рекомендаций по повышению финансовой устойчивости для каждой из них.

Научная новизна исследования

Научная новизна заключается в разработке трехуровневой модели анализа финансовых стратегий НКО, позволяющей в отличие от традиционных подходов перейти от разрозненных коэффициентов к системной типологизации. В статье представлена многомерная матрица, сочетающая степень независимости (доля приносящей доход деятельности) и модель реализации деятельности (соотношение программных и административных расходов), с одновременным учетом масштаба и уровня институционализации. К российской отчетности адаптирован комплекс показателей, включающий волатильность поступлений, динамику доходов, долю добавочного капитала. На основе репрезентативной выборки эмпирически обосновано выделение пяти стратегических зон, выявлены эволюционные траектории и доказано, что устойчивость достигается при гибридной модели финансирования с высокой программной ориентацией расходов.

Практическая значимость исследования

Практическая значимость заключается в разработке доступного инструментария для диагностики финансовых стратегий НКО на основе стандартной бухгалтерской отчетности. Предложенная матрица и выделенные пять стратегических зон позволяют организациям оценить свое позиционирование, выявить риски и определить направления развития (например, переход от донорской модели к гибридной). Адаптированный набор показателей может быть использован для мониторинга финансовой устойчивости как на уровне отдельной НКО, так и в масштабах сектора, а также для разработки адресных рекомендаций ресурсными центрами и органами государственной поддержки.

Материалы и методы исследования

Эмпирическая база исследования сформирована на основе данных бухгалтерской отчетности корпоративных НКО из системы СПАРК за 2020–2024 гг. Исходная выборка составила 19 241 организацию; после исключения НКО с отсутствием данных о поступлениях и расходах, а также с некорректными значениями показателя прибыли от приносящей доход деятельности, выборочная совокупность включила 14 743 организации. Для анализа использованы адаптированные к российской отчетности показатели: доля приносящей доход деятельности, индекс структуры расходов (соотношение программных и административных расходов), масштаб деятельности (логарифм поступлений), уровень институционализации (доля добавочного капитала в активах), а также динамические характеристики (наклон тренда, коэффициент вариации, долговая нагрузка). Методология построена на трехуровневой модели: матричное позиционирование по категориальным шкалам независимости и структуры расходов, оценка устойчивости и анализ динами-

ческих параметров. Для учета гетерогенности сектора применены логарифмирование, винзоризация, стандартизация и квартильный анализ, что позволило выделить пять устойчивых стратегических зон.

Результаты исследования

В основе модели лежит идея многомерного позиционирования организации, учитывающего не отдельные финансовые коэффициенты, а их системное сочетание. Первый уровень модели предполагает построение матрицы финансовых стратегий, осями которой выступают степень финансовой независимости (доля приносящей доход деятельности) и модель реализации деятельности (соотношение программных и административных расходов). Второй уровень обеспечивает оценку устойчивости и ресурсной обеспеченности через интегральный рейтинг, включающий показатели имущественного потенциала и финансовой автономии. Третий уровень дополняет анализ динамическими характеристиками (волатильность поступлений, долговая нагрузка, коэффициент покрытия расходов), позволяющими содержательно интерпретировать выделенные стратегические типы.

Ниже последовательно рассматриваются параметры, формирующие аналитическую основу модели: показатели независимости, структуры расходов, масштаба деятельности, институционализации, долговой нагрузки и финансовой устойчивости. На их основе строится итоговая матрица, агрегирующая 16 ячеек в пять устойчивых стратегических зон, что позволяет перейти от разрозненных метрик к целостной типологии финансовых стратегий корпоративных НКО.

Показатель финансовой независимости НКО: доля приносящей доход деятельности (ПДД)

Агрегированные данные за 2020–2024 гг. (Таблица 1, Рисунок 1) показывают рост абсолютных объемов поступлений и прибыли от ПДД, а также увеличение доли организаций, использующих ПДД, с 11% до 15%. Базовый показатель – доля ПДД в общем объеме поступлений организации за год:

$$\text{Доля ПДД}_i = \frac{\text{Прибыль от ПДД}_i}{\text{Общий объем поступлений}_i}$$

Таблица 1
Показатели общего объема поступлений и прибыли от ПДД НКО, 2020–2024 гг.

Показатель / год	2020	2021	2022	2023	2024
Доля прибыли от ПДД в общем объеме поступлений, %	3,9%	4,4%	3,7%	5,3%	6,1%
Число организаций с прибылью от ПДД, шт.	1 580	1 740	1 794	1 967	2 146
Доля организаций с прибылью от ПДД, %	11%	12%	12%	13%	15%

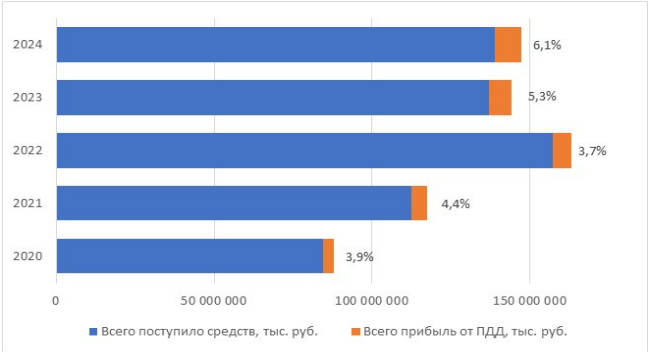


Рисунок 1. Соотношение общего объема поступлений и прибыли от ПДД НКО, 2020–2024 гг.
Источник: выборка НКО из системы СПАРК, 2020–2024 гг.

Пропуски данных трактовались как отсутствие ПДД, если НКО была зарегистрирована до 2020 г., и как отсутствие данных – если после.

Ввиду высокой концентрации нулевых значений (78% выборки) применен двухшаговый подход.

1. **Выделение организаций без ПДД** (категория 0) – модель финансирования, основанная исключительно на целевых поступлениях.

2. **Квартильная дифференциация организаций с ПДД.** Для них рассчитана средняя доля ПДД за 2020–2024 гг., проведен квартильный анализ. Выделены уровни независимости:

- Q1 (низкий) – эпизодическое использование ПДД;
- Q2–Q3 (умеренный) – смешанная модель;
- Q4 (высокий) – доминирование ПДД.

Сформирована категориальная порядковая шкала: 0 – отсутствие ПДД, 1 – низкая доля, 2 – средняя доля, 3 – высокая доля. Распределение НКО по категориям (Рисунок 2) демонстрирует доминирование зависимой модели (категория 0).

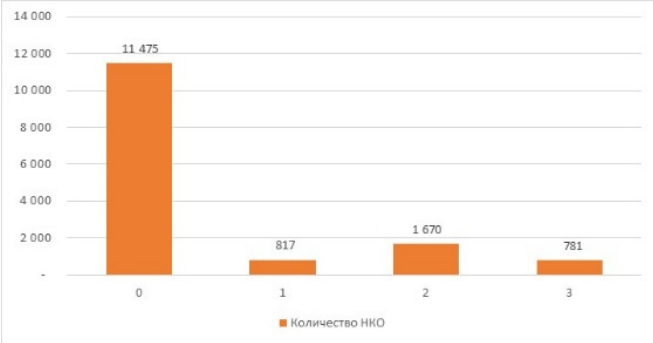


Рисунок 2. Распределение НКО по категориям независимости

Диаграмма размаха (Рисунок 3) подтверждает качественные различия категорий: медианные значения доли ПДД последовательно растут, межквартильные интервалы не пересекаются, что свидетельствует о высокой дискриминирующей способности шкалы. В категории 2 ширина диапазона увеличивается, отражая неоднородность смешанных моделей; в категории 3 – наиболее широкий диапазон, от преобладающей до практически полной доли ПДД.

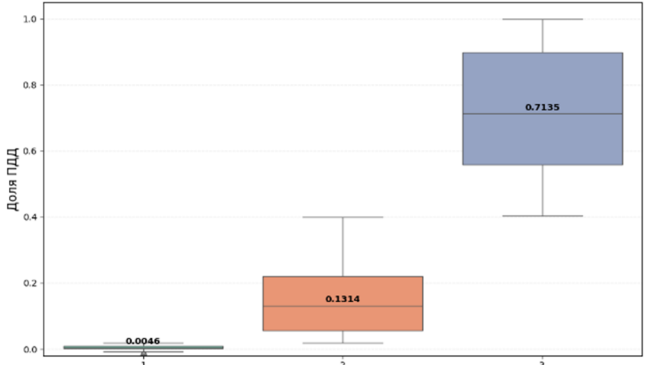


Рисунок 3. Диаграмма размаха для доли прибыли от ПДД внутри категорий независимости 1–3

Динамические характеристики (Таблица 2) показывают, что с ростом уровня независимости увеличиваются темпы изменения доли ПДД и ее вариативность: в категории 2 средний наклон 2,02% (σ=0,22), в категории 3 – 3,19% (σ=0,25). Наличие значимой ПДД в финансовой стратегии интерпретируется как более динамичная и менее инерционная модель по сравнению с традиционной.

Таблица 2
Распределение показателей доли ПДД, медианы доли, среднего наклона и стандартного отклонения по категориям независимости

Категория независимости	Кол-во НКО	Доля в общем кол-ве НКО	Медиана доли ПДД	Средний наклон линии тренда	Среднее станд. откл.
0 – отсутствие ПДД	11 475	78%	0,00%	0,00%	-
1 – низкая доля ПДД	817	6%	0,46%	0,05%	0,03
2 – средняя доля ПДД	1 670	11%	13,14%	2,02%	0,22
3 – высокая доля ПДД	781	5%	71,35%	3,19%	0,25

Параметр структуры расходов: индекс ориентации расходов и индекс изменчивости

Для анализа структуры расходов построен **индекс ориентации расходов** – разность стандартизованных значений долей программных (Prog) и административных (ACR) расходов:

$$Index = z(Prog) - z(ACR)$$

Положительные значения индекса указывают на преобладание программных расходов, отрицательные – административных, близкие к нулю – на сбалансированную структуру.

Статистические характеристики индекса (Таблица 3, Рисунок 4): среднее значение 0, стандартное отклонение 1,72, медиана 0,1164, квартили Q1 = -1,06 и Q3 = 1,38. Распределение подтверждает корректность расчета.

Таблица 3
Статистические показатели по индексу расходов НКО, 2020–2024 гг.

Показатель	Значение
Среднее значение	0,0000
Стандартное отклонение	1,7202
Минимальное значение	-3,5118
Максимальное значение	2,6707
Медианное значение	0,1164
Q1	-1,0606
Q3	1,3816

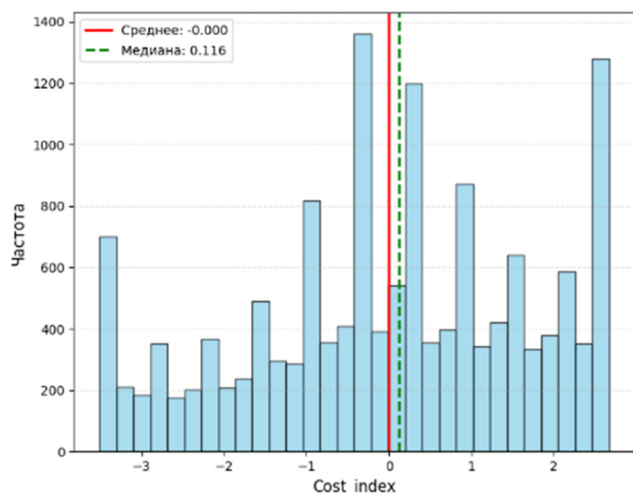


Рисунок 4. Распределение выборки НКО по индексу расходов, 2020–2024 гг.

Для учета изменчивости структуры расходов рассчитан **индекс изменчивости** – среднее стандартных отклонений долей программных и административных расходов за 2020–2024 гг. На основе квартильного анализа выделены четыре группы НКО:

- 0 – колебания отсутствуют;
- 1 – минимальные колебания (Q1);
- 2 – умеренные колебания (Q2–Q3);
- 3 – существенные колебания (Q4).

Результаты представлены на Рисунке 5. Медианные значения индекса ориентации расходов во всех группах изменчивости находятся вблизи нуля, что свидетельствует об отсутствии систематического смещения в сторону программной или административной направленности.

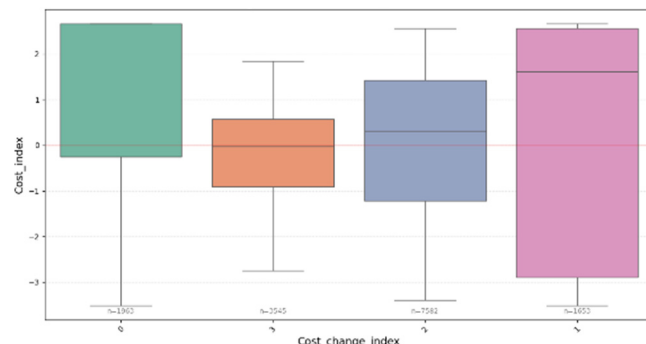


Рисунок 5. Распределение фактора изменчивости структуры расходов НКО в сочетании с индексом расходов на целевые мероприятия и содержание аппарата управления, 2020–2024 гг.

С ростом изменчивости увеличивается межквартильный размах и длина «усов» диаграмм, отражая возрастающую гетерогенность поведенческих моделей:

- **Категория 0** – стабильная структура расходов, консервативные организации;
- **Категория 1** – минимальные изменения, появление вариативности;
- **Категория 2** – умеренные изменения, рост разнообразия стратегий;
- **Категория 3** – максимальная волатильность, НКО в фазе поиска оптимальной структуры либо с неустойчивой стратегией.

Таким образом, волатильность структуры расходов выступает не предиктором ориентации на миссию, а **индикатором разнообразия моделей финансового поведения**. Предложенный индекс изменчивости может использоваться для стратификации НКО по степени устойчивости финансовых стратегий.

Параметр масштаба деятельности: средний размер поступлений

Индикатором масштаба деятельности выступает **средний объем поступлений** за 2020–2024 гг. из отчета о целевом использовании средств. Для каждой организации рассчитано среднее значение по активным годам наблюдения, что позволяет нивелировать разовые колебания и обеспечить сопоставимость организаций с разной продолжительностью функционирования.

Ввиду выраженной правосторонней асимметрии распределения финансовых показателей и наличия экстремально крупных значений применено **логарифмическое преобразование** (натуральный логарифм среднего объема поступлений). Логарифмирование снижает влияние масштабных различий, сглаживает длинный правый хвост распределения и повышает корректность последующей стандартизации.

Преобразованный показатель **стандартизирован** с использованием z-преобразования. С учетом асимметрии и выбросов применена **винзоризация** по 1-му и 99-му процентилем: значения ниже нижнего порога заменены значением нижнего процентиля, выше верхнего – значением верхнего процентиля. Это позволяет снизить влияние выбросов без исключения наблюдений.

Распределение НКО по логарифмированному и стандартизованному показателю масштаба представлено на Рисунках 6 и 7. Стандартизованный показатель используется в матрице стратегий как **размер маркера**, отражающий относительное положение организации по масштабу.

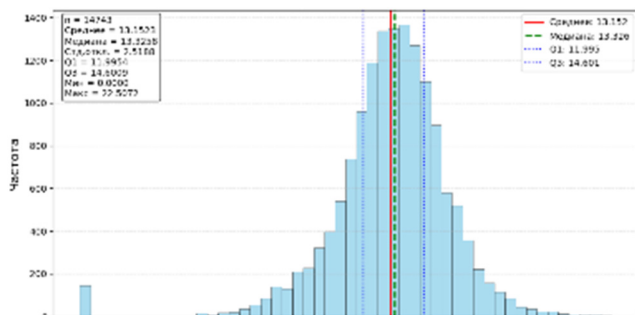


Рисунок 6. Распределение НКО по логарифмированному показателю средних поступлений, 2020–2024

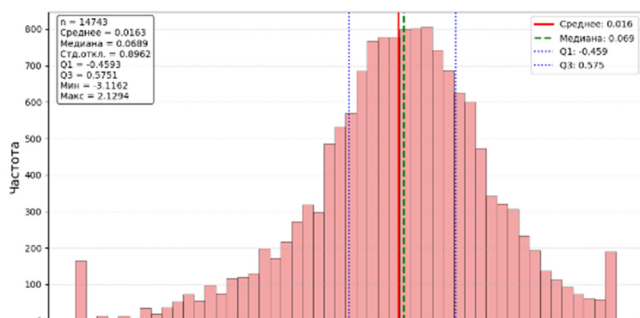


Рисунок 7. Распределение НКО по стандартизованному показателю масштаба, 2020–2024

Для учета изменчивости поступлений рассчитаны:

- **наклон линейного тренда** логарифмированных поступлений за 2020–2024 гг.;

- **коэффициент вариации** поступлений: $CV_i = \sigma_i / \bar{X}_i$.

По каждому показателю проведен квартильный анализ, каждой НКО присвоены категориальные параметры (0 – отсутствие данных, 1 – минимальные значения, 2 – средние, 3 – существенные).

Распределение НКО по наклону и коэффициенту вариации (Таблица 4) показывает, что **основная масса организаций сосредоточена в зонах умеренного и высокого роста поступлений при средней волатильности**. Устойчивый рост поступлений возможен, но не является массовым явлением.

Таблица 4

Распределение НКО по квартилям по наклону логарифмированных средних поступлений и коэффициенту вариации поступлений, 2020–2024

	CV 0	CV Q1	CV Q2-Q3	CV Q4
Наклон 0	2,7%	0,0%	1,8%	8,8%
Наклон Q1	0,0%	2,4%	12,7%	6,5%
Наклон Q2-Q3	0,0%	21,9%	18,7%	2,7%
Наклон Q4	0,0%	0,0%	15,4%	6,3%

Параметр институционализации: соотношение добавочного капитала к активам

Институционализация рассматривается как характеристика структурной закреплённости организации, отражающая степень формирования устойчивой имущественной базы и накопленного капитала. В отличие от потоковых показателей (поступления, динамика), данный блок фиксирует балансовые параметры.

Базовый индикатор – **доля добавочного капитала в совокупных активах**:

Доля добавочного капитала = $\frac{\text{Добавочный капитал}}{\text{Активы всего}}$

Выбор обусловлен методологической сопоставимостью показателей (оба относятся к категории запасов). Согласно Плану счетов, добавочный капитал отражает прирост стоимости внеоборотных активов, а совокупные активы характеризуют общую имущественную базу.

Показатель рассчитан как среднее значение за 2020–2024 гг. по активным годам деятельности. При отсутствии добавочного капитала значение принято равным нулю; наблюдения с нулевыми активами исключены.

С учетом высокой доли нулевых значений и асимметричности распределения сформирована **категориальная шкала институционализации**:

- –1 – отрицательная доля добавочного капитала;
- 0 – отсутствие добавочного капитала;
- 1 – низкая положительная доля (Q1 среди положительных);
- 2 – средняя положительная доля (Q2–Q3);
- 3 – высокая положительная доля (Q4).

В стратегической матрице институционализация используется как **цветовая характеристика маркера**, что позволяет интегрировать балансовые параметры в многомерную конструкцию без перегрузки осевой структуры.

Распределение НКО по категориям (Таблица 5): наибольшая доля организаций (38%) находится в категории 2 (средняя положительная доля). Анализ средних значений активов показывает, что организации с высокой долей добавочного капитала (категория 3) характеризуются меньшим масштабом имущественной базы (2,0 млн руб.) по сравнению с организациями средних категорий (7,4–8,1 млн руб.). Таким образом, **высокая институционализация связана не с абсолютным размером активов, а со структурой их формирования**.

Таблица 5

Распределение НКО по категориям институционализации (доля добавочного капитала к активам всего, 2020–2024 гг.)

Категория	Кол-во НКО, шт.	Доля НКО, %	Средние активы, млн. руб.	Средний добавочный капитал, млн. руб.
-1	1 014	7%	3,1	-0,9
0	2 396	16%	1,9	0,0
1	2 834	19%	8,1	1,7
2	5 665	38%	7,4	5,2
3	2 834	19%	2,0	2,0

Институционализация интерпретируется как уровень накопленной имущественной и капитализационной устойчивости, формирующий долгосрочную основу функционирования некоммерческой организации.

Параметр долга: соотношение кредиторской задолженности к активам

Для оценки долговой нагрузки используется коэффициент долговой нагрузки – отношение кредиторской задолженности к совокупным активам организации. Выбор показателя обусловлен его доступностью в отчетности НКО; нормализация на активы позволяет сопоставлять организации различного масштаба.

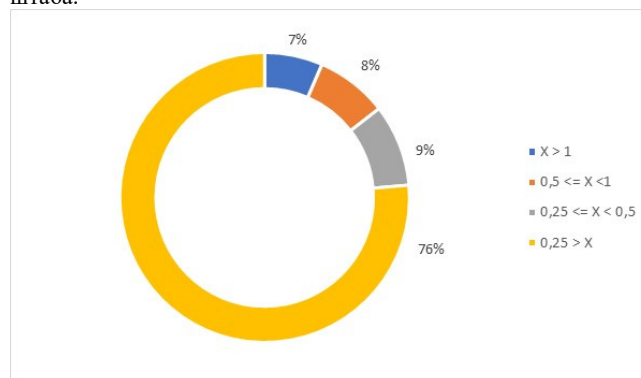


Рисунок 8. Распределение НКО по среднему соотношению кредиторской задолженности к активам за период 2020–2024 гг.

Показатель рассчитан ежегодно за 2020–2024 гг. с формированием среднего значения по активным годам. Для предотвращения влияния аномально высоких значений применена винзоризация на уровне 99-го перцентиля.

Распределение НКО по коэффициенту долговой нагрузки (Рисунок 8) показывает, что подавляющее большинство организаций (76%) имеют коэффициент ниже 25%.

Параметр финансовой устойчивости: соотношение поступлений к расходам

Финансовая устойчивость измеряется через коэффициент покрытия расходов – отношение суммарных поступлений к суммарным расходам организации за период. Показатель позволяет оценить, насколько поступления покрывают текущие расходы.

Коэффициент рассчитан ежегодно за 2020–2024 гг. с формированием среднего значения по активным годам. Экстремально высокие значения подвергнуты винзоризации на уровне 99-го перцентиля.

Распределение НКО по коэффициенту финансовой устойчивости (Рисунок 9) показывает, что подавляющее большинство организаций (70%) имеют коэффициент выше единицы, что свидетельствует о положительном балансе поступлений над расходами.

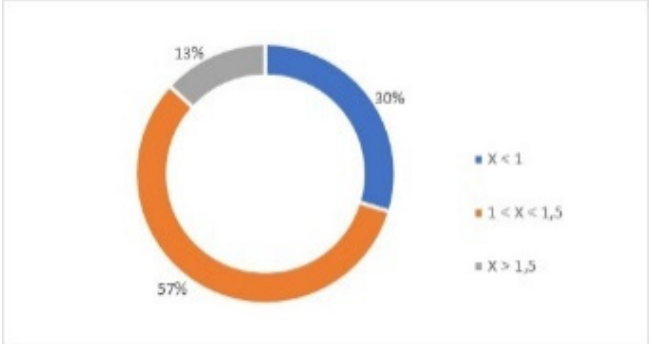


Рисунок 9. Распределение НКО по среднему коэффициенту финансовой устойчивости за период 2020-2024 гг.

Итоговая матрица финансовых стратегий корпоративных некоммерческих организаций
Принцип построения матрицы

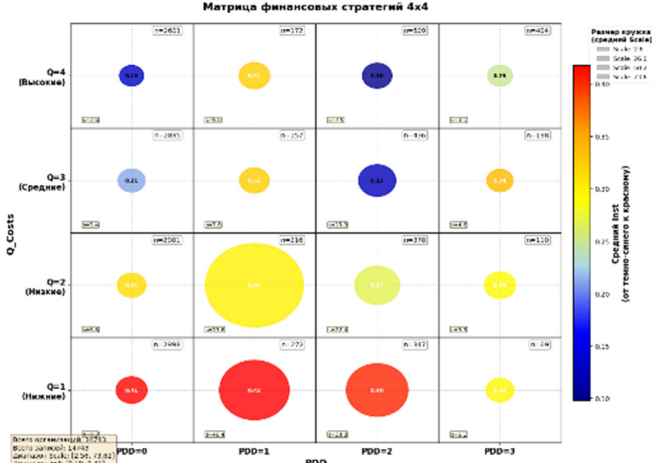


Рисунок 10. Матрица финансовых стратегий корпоративных некоммерческих организаций

Для выявления типологических различий построена двумерная матрица, отражающая сочетание двух ключевых параметров:

- **Ось X (финансовая независимость)** – категориальная шкала доли приносящей доход деятельности (ПДД): 0 – отсутствие ПДД; 1 – низкая доля; 2 – средняя доля; 3 – высокая доля.

- **Ось Y (модель реализации расходов)** – индекс ориентации расходов (разность стандартизированных долей программных и административных расходов), разделенный на четыре квантили (Q1 – административно ориентированные, Q4 – программно ориентированные).

Матрица формирует **16 ячеек**, каждая из которых отражает определенное сочетание уровня независимости и структуры расходов.

Метод агрегирования наблюдений

Визуализация более 14 тыс. организаций на диаграмме рассеяния приводит к эффекту наложения точек, снижающему аналитическую информативность. В связи с этим применен **метод агрегирования по ячейкам**: для каждой комбинации рассчитаны центроиды по количеству организаций, среднему масштабу (логарифм поступлений) и уровню институционализации (доля добавочного капитала). В визуализации размер маркера отражает масштаб, цвет – уровень институционализации.

Центроиды ячеек матрицы

Для каждой ячейки рассчитаны центроиды по масштабу (Таблица 6), наклону логарифма поступлений (Таблица 7) и коэффициенту вариации (Таблица 8). Наибольшие масштабы и темпы роста демонстрируют организации, сочетающие умеренную долю ПДД с программно ориентированной структурой расходов (квадранты ПДД=1–2, Q3–Q4). При высокой программной ориентации наблюдается снижение волатильности поступлений.

Таблица 6
Значения центроидов по среднему логарифму поступлений за период 2020-2024 гг.

Квантиль по ПДД / Квантиль по структуре расходов	Q1	Q2	Q3	Q4
0	12,8	11,8	13,0	13,7
1	14,6	14,5	15,0	15,2
2	13,9	13,4	14,2	14,8
3	14,1	14,1	14,2	14,2

Таблица 7
Значения центроидов по среднему наклону логарифма поступлений за период 2020-2024 гг.

Квантиль по ПДД / Квантиль по структуре расходов	Q1	Q2	Q3	Q4
0	0,07	0,08	0,06	0,09
1	0,09	0,05	0,21	0,13
2	0,08	0,16	0,18	0,12
3	0,12	0,13	0,09	0,15

Таблица 8
Значения центроидов по коэффициенту вариации поступлений за период 2020-2024 гг.

Квантиль по ПДД / Квантиль по структуре расходов	Q1	Q2	Q3	Q4
0	0,66	1,08	1,11	0,70
1	0,59	0,92	0,93	0,67
2	0,75	1,25	1,01	0,75
3	0,53	0,74	0,73	0,66

Выделение пяти стратегических зон

На основе анализа центроидов 16 ячеек агрегированы в пять устойчивых стратегических зон.

1. **Основной донорский сегмент** (ПДД=0, все Q). Наиболее массовая зона (78% выборки). Масштаб 2,6–9,2 млн руб., рост умеренный (0,06–0,09), волатильность высокая (CV 0,66–1,11). По мере роста программной ориентации увеличивается институционализация (0,13→0,42) и снижается долг (0,39→0,20).
2. **Административно ориентированные организации** (ПДД=1–3, Q1). Масштаб 3–9 млн руб., рост 0,08–0,12, CV 0,53–0,75. Институционализация умеренная (0,25–0,32), долг 0,25–0,34, финансовая устойчивость ограничена (1,27–1,39).
3. **Зона нестабильного перехода** (ПДД=0, Q2–Q3; ПДД=1–2, Q2). Максимальная волатильность (CV до 1,25), мас-

штаб 5–15 млн руб., рост 0,05–0,16. Широкий разброс институционализации (0,11–0,34) и долга (0,23–0,44), высокая вариативность коэффициента покрытия (1,26–2,0). Организации в фазе структурной перестройки.

4. **Зона роста** (ПДД=1–2, Q3). Активный рост масштаба (22–73 млн руб., наклон 0,18–0,21) при повышенной волатильности (CV 0,93–1,01). Институционализация умеренно высокая (0,27–0,30), финансовая устойчивость устойчива (1,50–2,0). Фаза активного масштабирования с гибридной моделью.

5. **Зрелая гибридная модель** (ПДД=1–2, Q4). Крупные организации (38–46 млн руб.), рост умеренный (0,12–0,13), волатильность низкая (CV 0,67–0,75). Максимальный накопленный капитал (0,40–0,42), минимальный долг (0,20–0,24), стабильная финансовая устойчивость (1,26–1,27). Наиболее устойчивая конфигурация.

Ключевые эмпирические результаты

Проведенный анализ позволяет сформулировать три ключевых эмпирических результата, имеющих существенное значение для понимания финансовых стратегий корпоративных некоммерческих организаций.

Во-первых, сектор НКО не является однородным и представляет собой совокупность нескольких финансовых экосистем. Выделенные пять стратегических зон – от основного донорского сегмента до зрелой гибридной модели – демонстрируют качественно различные модели финансирования, структуры расходов и уровни устойчивости. Наиболее массовой является зона организаций, полностью зависящих от целевых поступлений (78% выборки), тогда как организации с развитой гибридной моделью составляют относительно небольшую, но наиболее устойчивую группу.

Во-вторых, максимальный масштаб деятельности и темпы роста достигаются не при полной коммерциализации (высокая доля ПДД), а при **гибридной модели финансирования**, сочетающей умеренную долю приносящей доход деятельности (категории 1–2) с целевыми поступлениями. Именно такая конфигурация демонстрирует наибольшие значения среднего объема поступлений (38–73 млн руб.) и максимальные темпы роста (наклон тренда 0,18–0,21). Полная коммерциализация (категория 3) не обеспечивает сопоставимых показателей масштаба и устойчивости, что опровергает предположение о прямолинейной зависимости между ростом доли ПДД и финансовым развитием организации.

В-третьих, структура расходов оказывает более значимое влияние на масштаб и устойчивость организации, чем доля ПДД. Рост программной ориентации расходов (переход от Q1 к Q4) сопровождается увеличением среднего масштаба поступлений (для организаций с нулевой долей ПДД – с 2,6 до 9,2 млн руб., для организаций с умеренной долей ПДД – до 38–46 млн руб.), снижением долговой нагрузки (с 0,39–0,44 до 0,20–0,24) и ростом институционализации (с 0,13–0,25 до 0,40–0,42). Волатильность поступлений при этом демонстрирует U-образную зависимость, достигая максимума на промежуточных этапах реорганизации расходов (CV до 1,25) и снижаясь по мере достижения зрелой программной модели (CV до 0,67–0,75). Таким образом, стратегическим приоритетом для НКО, стремящихся к долгосрочной устойчивости, является не столько наращивание коммерческой составляющей, сколько целенаправленное увеличение доли программных расходов в общей структуре затрат.

Заключение

В результате проведенного исследования разработана и эмпирически апробирована трехуровневая модель анализа финансовых стратегий корпоративных некоммерческих организаций, позволяющая на основе стандартных данных бухгалтерской отчетности выделить пять устойчивых стратегических зон – от основного донорского сегмента и административно ориентированных организаций до зоны нестабильного перехода, зоны ро-

ста и зрелой гибридной модели. Установлено, что максимальный масштаб деятельности, низкая волатильность поступлений, высокий уровень накопленного капитала и минимальная долговая нагрузка достигаются не при полной коммерциализации, а при гибридной модели финансирования, сочетающей умеренную долю приносящей доход деятельности с высокой программной ориентацией расходов; при этом структура расходов оказывает более значимое влияние на устойчивость и развитие организации, чем доля коммерческих источников. Предложенный подход создает методологическую основу для диагностики финансовых стратегий, мониторинга устойчивости некоммерческого сектора и разработки адресных рекомендаций для различных групп НКО, что подтверждает его теоретическую значимость и практическую применимость.

Литература

1. Berrett J. L., Holliday B. S. The effect of revenue diversification on output creation in nonprofit organizations: A resource dependence perspective //VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations. – 2018. – Т. 29. – №. 6. – С. 1190-1201.
2. Cho H., Wong Z. E., Chiu W. The effect of volunteer management on intention to continue volunteering: A mediating role of job satisfaction of volunteers //Sage Open. – 2020. – Т. 10. – №. 2. – С. 2158244020920588.
3. Dadić L., Ribarić H. M. Improving the financial sustainability of nonprofit organizations through tourism-related activities //Journal of Philanthropy and Marketing. – 2021. – Т. 26. – №. 2. – С. e1692.
4. de Wit A., Bekkers R. Can charitable donations compensate for a reduction in government funding? The role of information //Public Administration Review. – 2020. – Т. 80. – №. 2. – С. 294-304.
5. Hernandez Ortiz T. L., Hager M. A., Brudney J. L. What do nonprofits value in their volunteers? //Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance. – 2022. – Т. 46. – №. 1. – С. 96-110.
6. Jones J. A., Krasynska S., Donmoyer R. Mission-first social enterprises: A case study of how three nonprofit organizations avoided mission drift when forming and operating social enterprises //Journal of Philanthropy and Marketing. – 2021. – Т. 26. – №. 4. – С. e1701.
7. Ko W. W., Liu G. The transformation from traditional nonprofit organizations to social enterprises: An institutional entrepreneurship perspective //Journal of business ethics. – 2021. – Т. 171. – №. 1. – С. 15-32.
8. Lauck J. R., Bhattacharjee S. The role of board financial monitoring strength and donor pressure in nonprofit auditors' assessment of changes in program expense allocations //Auditing: A Journal of Practice & Theory. – 2023. – Т. 42. – №. 3. – С. 71-86.
9. Mitchell S. L., Clark M. Volunteer choice of nonprofit organisation: an integrated framework //European Journal of Marketing. – 2021. – Т. 55. – №. 1. – С. 63-94.
10. Peng S., Lu J. When government is late to fulfill its end of the bargain: The relational effects of payment delays on nonprofit organizations //Public Performance & Management Review. – 2021. – Т. 44. – №. 1. – С. 216-242.
11. Pfeffer J., Salancik G. External control of organizations—Resource dependence perspective //Organizational behavior 2. – Routledge, 2015. – С. 355-370.
12. Rottkamp D. M. Reimagining strategic vision for nonprofits //CPA Journal. – 2021. – Т. 91. – №. 4/5. – С. 22-27.
13. Zietlow J. et al. Financial management for nonprofit organizations: Policies and practices. – John Wiley & Sons, 2018.
14. Арнаут М. Н., Купчик А. П. Стратегическое управление как основа деятельности региональных некоммерческих организаций: российский и зарубежный опыт //Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. – 2024. – Т. 16. – №. 1. – С. 52-74.

15. Грищенко А. В. Механизмы формирования финансовых ресурсов некоммерческих организаций // *Финансы: теория и практика*. – 2014. – №. 4. – С. 64-74.

16. Грищенко Ю.И. Оценка экономической и социальной эффективности некоммерческой организации // *Некоммерческие организации в России*. 2013. № 4. С. 44-49.

17. Киселева Т. Ю. Анализ формирования и использования финансовых ресурсов некоммерческих организаций в современных условиях // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. – 2016. – №. 2 (284). – С. 43-55.

18. Колабаева А. А. Векторы трансформации некоммерческой организации: управление, цифровизация и финансирование // *Вестник университета*. – 2025. – №. 6. – С. 187-200.

19. Косыгина, К. Е. Некоммерческий сектор в экономике региона: монография / К. Е. Косыгина ; Вологодский научный центр Российской академии наук. – Вологда : ВолНЦ РАН, 2022. – 206 с.

20. Кутьева, Д.А. Особенности управления финансовыми ресурсами в некоммерческой организации: монография / Д.А. Кутьева, В.А. Макарова. СПб.: Изд-во Политехн. Ун-та, 2014. – 184 с.

21. Мерсиянова И. В. Границы сектора НКО и факторы его жизнеспособности // В кн.: Самоорганизация граждан, благотворительность и третий сектор: теории, история и современные тенденции. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2024. Гл. 6. с. 131–150.

22. Старшинова А. В., Бородкина О. И. Стратегии устойчивости социально ориентированных НКО: механизм грантовой поддержки // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. – 2022. – Т. 15. – №. 5. – С. 221-236.

23. Шадрин А. В., Л. И. Юзвович. Концептуальная модель финансового обеспечения организаций на основе инструментов форсайт-проектирования // *Journal of Monetary Economics and Management*. – 2025. – № 9. – С. 452–461.

24. Якобсон Л. и др. Корпоративное управление в НКО: теории и российская практика // *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*. – 2021. – №. 6. – С. 459-476.

Matrix of financial strategies of Russian corporate NGOs: from indicators to typology
Savelyev V.O.
Financial University under the Government of the Russian Federation
JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

The article presents a three-level model for analyzing the financial strategies of corporate non-profit organizations, which makes it possible to move from disparate coefficients to a typologization of strategic behavior based on accounting data. The methodology is based on the construction of the "financial independence – business model" matrix, followed by the integration of indicators of scale, institutionalization, revenue volatility and debt burden. Five sustainable strategic zones have been identified: the donor segment, administratively oriented organizations, an unstable transition zone, a growth zone, and a mature hybrid model. It is proved that the maximum level of financial stability is achieved with a hybrid financing model that combines a moderate proportion of income-generating activities with a high programmatic cost orientation, and the cost structure has a more significant impact on sustainability than the share of commercial sources. The proposed toolkit can be used for diagnostics.

Keywords: financial strategies, financial stability, strategy matrix, hybrid model, corporate NGOs, indicators of financial independence.

References

1. Berrett J. L., Holliday B. S. The effect of revenue diversification on output creation in nonprofit organizations: A resource dependence perspective // *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. – 2018. – Т. 29. – No. 6. – pp. 1190-1201.
2. Cho H., Wong Z. E., Chiu W. The effect of volunteer management on intention to continue volunteering: A mediating role of job satisfaction of volunteers // *Sage Open*. – 2020. – Т. 10. – No. 2. – P. 2158244020920588.
3. Dadić L., Ribarić H. M. Improving the financial sustainability of non-profit organizations through tourism-related activities // *Journal of Philanthropy and Marketing*. – 2021. – Т. 26. – No. 2. – P. e1692.
4. de Wit A., Bekkers R. Can charitable donations compensate for a reduction in government funding? The role of information // *Public Administration Review*. – 2020. – Т. 80. – No. 2. – pp. 294-304.
5. Hernandez Ortiz T. L., Hager M. A., Brudney J. L. What do nonprofits value in their volunteers? // *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*. – 2022. – Т. 46. – No. 1. – pp. 96-110.
6. Jones J. A., Krasynska S., Donmoyer R. Mission-first social enterprises: A case study of how three nonprofit organizations avoided mission drift when forming and operating social enterprises // *Journal of Philanthropy and Marketing*. – 2021. – Т. 26. – No. 4. – P. e1701.
7. Ko W. W., Liu G. The transformation from traditional nonprofit organizations to social enterprises: An institutional entrepreneurship perspective // *Journal of business ethics*. – 2021. – Т. 171. – No. 1. – pp. 15-32.
8. Lauck J. R., Bhattacharjee S. The role of board financial monitoring strength and donor pressure in nonprofit auditors' assessment of changes in program expense allocations // *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. – 2023. – Т. 42. – No. 3. – pp. 71-86.
9. Mitchell S. L., Clark M. Volunteer choice of nonprofit organization: an integrated framework // *European Journal of Marketing*. – 2021. – Т. 55. – No. 1. – pp. 63-94.
10. Peng S., Lu J. When government is late to fulfill its end of the bargain: The relational effects of payment delays on nonprofit organizations // *Public Performance & Management Review*. – 2021. – Т. 44. – No. 1. – pp. 216-242.
11. Pfeffer J., Salancik G. External control of organizations—Resource dependence perspective // *Organizational behavior 2*. – Routledge, 2015. – pp. 355-370.
12. Rottkamp D. M. Reimagining strategic vision for nonprofits // *CPA Journal*. – 2021. – Т. 91. – No. 4/5. – pp. 22-27.
13. Zietlow J. et al. Financial management for nonprofit organizations: Policies and practices. – John Wiley & Sons, 2018.
14. Arnaud M. N., Kupchik A. P. Strategic management as a basis for the activities of regional non-profit organizations: Russian and foreign experience // *Territory of new opportunities. Bulletin of Vladivostok State University*. – 2024. – Vol. 16. – No. 1. – Pp. 52-74.
15. Grishchenko A. V. Mechanisms for the formation of financial resources of non-profit organizations // *Finance: theory and practice*. – 2014. – No. 4. – Pp. 64-74.
16. Grishchenko Yu. I. Assessment of the economic and social efficiency of a non-profit organization // *Non-profit organizations in Russia*. 2013. No. 4. Pp. 44–49.
17. Kiseleva T. Yu. Analysis of the Formation and Use of Financial Resources of Non-Commercial Organizations in Modern Conditions // *Financial Analytics: Problems and Solutions*. – 2016. – No. 2 (284). – P. 43-55.
18. Kolabaeva A. A. Vectors of Transformation of a Non-Commercial Organization: Management, Digitalization and Financing // *Vestnik of the University*. – 2025. – No. 6. – P. 187-200.
19. Kosygina, K. E. Non-commercial Sector in the Regional Economy: Monograph / K. E. Kosygina; Vologda Scientific Center of the Russian Academy of Sciences. – Vologda: VolNC RAS, 2022. – 206 p.
20. Kutyeva, D. A. Features of Financial Resource Management in a Non-Commercial Organization: Monograph / D. A. Kutyeva, V. A. Makarova. St. Petersburg: Publishing House of the Polytechnic University, 2014. – 184 p.
21. Mersiyanova I. V. Boundaries of the NPO Sector and Factors of Its Viability // In the book: Self-Organization of Citizens, Charity, and the Third Sector: Theories, History, and Current Trends. Moscow: Publishing House of the National Research University Higher School of Economics, 2024. Ch. 6. pp. 131–150.
22. Starshinova A. V., Borodkina O. I. Sustainability Strategies for Socially Oriented NPOs: Grant Support Mechanism // *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. – 2022. – Vol. 15. – No. 5. – Pp. 221–236.
23. Shadrin A. V., L. I. Yuzvovich. A Conceptual Model of Financial Support for Organizations Based on Foresight Design Tools // *Journal of Monetary Economics and Management*. – 2025. – No. 9. – Pp. 452–461.
24. Jacobson L. et al. Corporate governance in NPOs: Theories and Russian practice // *Monitoring public opinion: economic and social changes*. – 2021. – No. 6. – Pp. 459–476.

Разработка адаптивной модели управления оборотным капиталом в условиях экономической волатильности

Спирidonov Евгений Эдуардович

аспирант, кафедра финансов устойчивого развития, РЭУ им. Г. В. Плеханова, evgeniy_sp@bk.ru

Статья посвящена концептуальному обоснованию и математической формализации адаптивной модели управления оборотным капиталом для максимизации рентабельности собственного капитала через приоритизацию факторов рентабельности в условиях динамики макроэкономической среды.

Методологическую основу составляет модель Дюпона, дополненная специфическими прокси-метриками: оборачиваемость текущих активов и риск ликвидности. Научная новизна работы заключается в обосновании концепции переменной эластичности факторов формирования рентабельности под воздействием экзогенных параметров. Автором предложен и математически реализован механизм интеграции индекса волатильности российского рынка в качестве модератора, определяющего изменение силы влияния факторов на рентабельность в различных состояниях среды.

Эмпирическая база исследования включает панельные данные российских малых и средних предприятий за 2019–2023 гг. В ходе анализа выявлены принципиальные различия в стратегиях успешных и неуспешных компаний, заключающиеся в способности первых своевременно переключать приоритеты между маржинальностью и оборачиваемостью. Полученные результаты позволяют перейти от статической декомпозиции результата к превентивному управлению эффективностью. Практическая значимость исследования состоит в формировании методической базы для создания интеллектуальных систем поддержки принятия финансовых решений и научно обоснованного нормирования параметров оборотного капитала в условиях высокой волатильности.

Ключевые слова: модель Дюпона, рентабельность, МСП, оборачиваемость, маржинальность, риск ликвидности.

Введение

Эффективное управление текущими активами и обязательствами признается в современных научных работах критическим драйвером финансовой гибкости и краткосрочной платежеспособности организации [12]. Традиционно целью такого управления выступает нахождение оптимального баланса между ликвидностью и доходностью, поскольку чрезмерное инвестирование в оборотные активы подавляет доходность собственного капитала (ROE), а недостаток ликвидных средств провоцирует риск неплатежеспособности и банкротства [4, 11, 14, 20].

В финансовой теории общепринятая концепция управления оборотным капиталом не сводится к единой математической формуле, а представляет собой многокритериальную оптимизационную задачу, базирующуюся на фундаментальном компромиссе между ликвидностью и рентабельностью. Основа концепции заключается в том, что целевая функция должна обеспечивать минимизацию альтернативных издержек избыточной ликвидности при одновременном соблюдении ограничений по платежеспособности и операционному риску.

Согласно работе Da Silva, дискуссия о самом факте существования компромиссов уступает место поиску способов их преодоления для повышения конкурентоспособности предприятия. Он утверждает, что операционные компромиссы невозможно устранить полностью, однако их можно «преодолеть» за счет синергии ресурсной базы и развития специфических компетенций. Этот процесс позволяет улучшить ключевые атрибуты системы не через простой выбор между альтернативами, а путем качественной трансформации операционной модели [9].

Для управления этим процессом Da Silva предлагает дифференцировать компромиссы по двум параметрам: значимости (вкладу в общую конкурентоспособность) и чувствительности (силе дестабилизирующей связи между параметрами). Такой подход позволяет сфокусироваться на тех противоречиях, разрешение которых даст максимальный положительный эффект при сохранении устойчивости системы.

С точки зрения формирования операционной стратегии, предложенный подход позволяет перейти от простого признания ограничений к их приоритизации. Сочетание параметров значимости и чувствительности может служить основой для выстраивания иерархии задач при оптимизации производственных процессов и распределения ресурсов.

В то же время поиск баланса осложняется наблюдаемым переходом от прогнозируемых рыночных циклов к состоянию перманентной волатильности. Фундаментальным фактором, дестабилизирующим финансовую устойчивость предприятий, выступает неопределенность – как в ее Найтовском (Knightian) понимании (неизмеримый риск), так и в виде волатильности экономической политики (Economic Policy Uncertainty) [6-7, 19].

Экзогенные шоки трансформируют фундаментальные связи между операционными показателями и результативностью, вынуждая менеджмент адаптивно перераспределять ресурсы для поддержания финансовой устойчивости [3, 13]. В частности, в периоды макроэкономических шоков наблюдается удлинение финансового цикла за счет роста дебиторской задолженности и формирования страховых запасов [10, 16].

Особую актуальность эта проблема приобретает для малых и средних предприятий (МСП), которые вынуждены трансформировать политику управления оборотным капиталом, используя его как внутренний буфер для сглаживания операционных рисков при ограниченном доступе к внешнему финансированию [8].

Эмпирические исследования подтверждают, что в условиях волатильности и неопределенности стандартные линейные модели становятся неэффективными, требуя перехода к динамическим и оценке рисков. Кризис линейного прогнозирования обусловлен тем, что стандартные модели опираются на исторические экстраполяции, которые не способны учитывать структурные разрывы и нелинейные шоки [15].

Следовательно, классический подход в управлении оборотным капиталом также должен трансформироваться в динамическую модель, где преодоление компромисса между ликвидностью и доходностью становится не разовым актом, а непрерывным процессом качественного улучшения операционной модели организации с учетом изменчивости внешней среды.

Отсюда, целью настоящей работы является разработка адаптивной модели управления оборотным капиталом для максимизации ROE, которая позволит формализовать процесс распределения ограниченных ресурсов между показателями оборотного капитала с учетом их предельной полезности в условиях динамического влияния макроэкономической среды.

Для достижения цели были поставлены и выполнены следующие задачи:

1. установить функциональную связь между ROE и прокси-метриками оборотного капитала;
2. определить влияние внешней среды на данную связь;
3. разработать модель управления оборотным капиталом с учетом фактора изменчивости внешнего воздействия.

Идея исследования заключается в переходе от статического управления оборотным капиталом к адаптивно-оптимизационной модели. В основе подхода лежит гипотеза о том, что макроэкономическая волатильность системно трансформирует механизм формирования рентабельности, изменяя относительную значимость факторов, входящих в модель. Это обуславливает необходимость перехода к динамичным моделям, которые позволяют учитывать текущее и ожидаемое состояние внешней среды.

Научная новизна исследования состоит в постановке и решении задачи моделирования рентабельности собственного капитала организации через метрики управления оборотным капиталом как функции с переменной эластичностью факторов модели в условиях макроэкономической волатильности и заключается в следующем.

Во-первых, эмпирически подтверждена неоднородность эластичностей факторов модели во времени, обусловленная воздействием внешних шоков, и показано, что игнорирование данной неоднородности приводит к снижению эффективности управленческих решений.

Во-вторых, впервые предложена модификация модели Дюпона, в которой факторы рентабельности собственного капитала представлены как переменные с изменяющейся эластичностью, зависящей от уровня макроэкономической волатильности, что позволяет перейти к динамическому распределению усилий по факторам.

В-третьих, математически формализована роль макроэкономической волатильности как системного модератора, влияющего на структуру факторов и их силу взаимосвязи с рентабельностью, на примере малого и среднего бизнеса РФ, что расширяет существующие теоретические представления о детерминантах ROE.

Методологическая основа для декомпозиции рентабельности

Методологической основой для декомпозиции ROE выступает модель Дюпона, позволяющая установить детерминированную связь между рентабельностью собственного капитала, операционной эффективностью и финансовой устойчивостью организации [2]. Данный подход обеспечивает возможность не только оценки текущего состояния бизнеса, но и прогнозирования будущих изменений его ценности на основе анализа компонент рентабельности операционных активов [1]. Традиционная трехфакторная интерпретация имеет вид:

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \times \frac{\text{Выручка}}{\text{Активы}} \times \frac{\text{Активы}}{\text{Собственный капитал}} \quad (1)$$

Для целей управления оборотным капиталом классическая модель требует модификации путем введения специфических прокси-метрик: оборачиваемости текущих активов и структуры активов, характеризующей риск ликвидности. Выбор данных показателей обусловлен следующими теоретическими аргументами:

- Оборачиваемость текущих активов выступает прямой мерой операционной эффективности. Данный показатель фокусируется на управлении наиболее динамичными элементами баланса – запасами и дебиторской задолженностью. Исследования подтверждают, что рост оборачиваемости является устойчивым фактором повышения будущей прибыльности, так как отражает совершенствование внутренних бизнес-процессов [5, 17].

- Риск ликвидности интегрируется в модель через соотношение оборотных активов к собственному капиталу. Это отражает фундаментальный компромисс между ликвидностью и прибыльностью. Таким образом, доля оборотных активов в балансе служит индикатором агрессивности или консервативности политики управления ликвидностью.

С учетом введения обозначенных прокси-метрик модель Дюпона эксплицитно выделяет параметры управления оборотным капиталом и принимает следующую форму:

$$ROE = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} \times \frac{\text{Выручка}}{\text{Оборотные активы}} \times \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Собственный капитал}} \quad (2)$$

или в сокращенном виде:

$$ROE = NPM \cdot AT \cdot LR \quad (3)$$

где

- NPM = Чистая прибыль / Выручка – рентабельность чистой прибыли;
- AT = Выручка / Оборотные активы – оборачиваемость текущих активов;
- LR = Оборотные активы / Собственный капитал – риск ликвидности;

Полученная декомпозиция (уравнение 3) позволяет менеджменту устанавливать целевые нормативы оборачиваемости, ликвидности и финансового рычага, напрямую связанные с целевым уровнем ROE, обеспечивая баланс между доходностью и финансовой устойчивостью.

Однако в условиях нарастающей рыночной волатильности классические детерминированные модели управления оборотным капиталом утрачивают прогностическую точность. Они опираются на статические связи и не учитывают динамическую взаимозависимость переменных в кризисных средах, что требует перехода к адаптивным инструментам.

Оценка влияния внешней среды на факторы рентабельности

Для верификации влияния внешней среды на структурные связи модели Дюпона выполним количественную оценку воздействия по средством регрессионного анализа. Добавим в уравнение 3 фиктивные переменные времени (d_i) и эффекты их взаимодействия с базовыми факторами ($d_i \cdot X_k$). Это позволит изолировать системное влияние макроэкономических шоков и оценить трансформацию внутренних механизмов формирования доходности.

Эмпирическую базу исследования составил массив панельных данных, сформированный методом случайной выборки из

информационной системы «СПАРК». Выборка охватывает период 2019–2023 гг. и включает в себя малые и средние предприятия РФ. Общий объем наблюдений составил 174 900 единиц или 34 980 наблюдений за каждый год, что обеспечивает высокую степень репрезентативности и статистическую мощь полученных оценок.

Учитывая мультипликативную природу модели Дюпона, для проведения регрессионного анализа и обеспечения линейности была произведена процедура логарифмирования. В итоге, модель была приведена к следующему виду:

$$\ln(ROE) = \beta_1 \ln(NPM) + \beta_2 \ln(AT) + \beta_3 \ln(LR) + \sum \delta_i \cdot d_i \cdot \ln(X_k) + \sum \gamma_i \cdot d_i \quad (4)$$

где

- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ – эластичности по факторам модели;
- δ_i – коэффициент взаимодействия, который показывает, на сколько изменилась сила влияния фактора на результирующий показатель в целевом периоде по сравнению с базовым;
- γ_i – чистый сдвиг среднего значения результирующего показателя в целевом периоде.

Результаты регрессионного анализа представлены в таблице 1 и демонстрируют высокую надежность модели ($R^2 = 0,989$ и F-статистика = 1 301).

Таблица 1

Результаты регрессионного анализа зависимости показателя ROE от факторов модели Дюпона, временных фиктивных переменных и их взаимодействий за период 2019–2023гг.

Параметры модели	Нестандартизованные β	Стандартизованные β	t-статистика	P-значимость
$\ln(NPM)$	1,129	1,927	21,962	0,000
$\ln(AT)$	1,055	0,559	20,840	0,000
$\ln(LR)$	0,607	0,642	6,759	0,000
$\ln(NPM) \cdot d_{20}$	-0,547	-0,430	-5,564	0,000
$\ln(NPM) \cdot d_{21}$	-0,475	-0,365	-4,809	0,000
$\ln(NPM) \cdot d_{22}$	-0,484	-0,358	-3,750	0,000
$\ln(NPM) \cdot d_{23}$	-0,449	-0,334	-2,866	0,004
$\ln(AT) \cdot d_{20}$	-0,176	-0,042	-2,253	0,025
$\ln(AT) \cdot d_{21}$	-0,178	-0,042	-2,204	0,028
$\ln(AT) \cdot d_{22}$	-0,142	-0,034	-1,681	0,094
$\ln(AT) \cdot d_{23}$	-0,049	-0,012	-0,545	0,586
$\ln(LR) \cdot d_{20}$	-0,292	-0,141	-2,357	0,019
$\ln(LR) \cdot d_{21}$	-0,237	-0,113	-1,856	0,064
$\ln(LR) \cdot d_{22}$	-0,326	-0,150	-2,569	0,011
$\ln(LR) \cdot d_{23}$	-0,396	-0,177	-3,072	0,002
d_{20}	-0,935	-0,273	-6,789	0,000
d_{21}	-0,822	-0,240	-6,315	0,000
d_{22}	-0,791	-0,231	-4,245	0,000
d_{23}	-0,688	-0,201	-2,730	0,007

* зависимая переменная: $\ln(ROE)$

** 2019 год является базовым уровнем

Коэффициенты (эластичности) при логарифмах основных факторов модели (NPM, AT, LR) подтверждают определяющую роль операционной эффективности. В базовом периоде наибольшее влияние на ROE оказывает рентабельность продаж ($\beta_{NPM} = 1,129$) и оборачиваемость активов ($\beta_{AT} = 1,055$). Высокая чувствительность к этим параметрам характерна для сектора МСП, где маржинальность и деловая активность являются ключевыми при создании стоимости.

Использование временных фиктивных переменных выявило общую глубокую депрессию базового уровня доходности под давлением внешних факторов. Особое внимание заслуживает динамика 2023 года: на фоне того как взаимодействие внешней среды с оборачиваемостью активов ($\ln(AT) \cdot d_{23}$) становится статистически незначимым (p-значимость = 0,586), т.е. возвращается к норме базового уровня, наблюдается резкая эскалация неэффективности базового уровня риска ликвидности ($\ln(LR) \cdot d_{23} = -0,396$). Это свидетельствует о том, что в условиях 2023 года макроэкономическая трансформация оказывает более мощное деструктивное воздействие на риск ликвидности, чем прямой шок пандемии 2020 года.

Снижение эффективности инструментов финансового рычага, коррелирует с динамикой ключевой ставки Банка России и указывает на необходимость дифференцированного подхода к оценке эластичности факторов. Это наблюдение согласуется с выводами Tan X. о том, что управленческие решения требуют адаптации под конкретный сектор или отдельную компанию, так как на уровне агрегированных данных связь может казаться отрицательной, тогда как внутри секторов (например, телекоммуникации или торговля) она может менять знак и значимость [18].

Тем не менее ключевым результатом анализа является подтверждение гипотезы о дестабилизации внутренних взаимосвязей модели (уравнение 3). Внешняя среда не только снизила общий уровень доходности, но и значительно сократила силу влияния ключевых факторов независимо от внутренних усилий менеджмента. Изменение β -коэффициентов при взаимодействиях между годами из таблицы 1 показывает, как менялась способность параметров модели влиять на ROE в условиях меняющейся внешней среды. Например, в 2020 году эффективность трансформации чистой прибыли в ROE сократилась почти вдвое ($\ln(NPM) \cdot d_{20} = -0,547$) относительно 2019 года.

Другими словами, эластичность или чувствительность ROE к внутренним рычагам меняется, так как внешняя среда начинает диктовать новые условия. В такие моменты бизнесу требуется корректировка распределения имеющихся бюджетных усилий (время, деньги, персонал, ресурсы и т.д.) по факторам модели, чтобы максимизировать положительный эффект на ROE.

Теперь выполним эмпирическую верификацию того, что существуют принципиальные различия в поведении успешных и неуспешных компаний малого и среднего бизнеса вслед за сменой эластичности ROE по факторам из уравнения 3. Для этого разделим нашу выборку на две группы: «падение ROE» и «рост ROE», которые сформированы в зависимости от того, как падал или рос показатель ROE в текущем году относительно предыдущего. Дополнительно проверим как выглядела структура бюджетных усилий бизнеса по факторам модели в каждый год.

Ввиду отсутствия в открытой финансовой отчетности детализированных данных о распределении ресурсов на управление отдельными факторами, принято допущение о сопоставимости предельных издержек на изменение нормализованных значений NPM, AT и LR. В рамках данного допущения величина бюджетных усилий компании на отдельный параметр модели оценивается через накопленные уровни показателей модели, приведенные к единому базису.

Таким образом, вместо денежных затрат проанализируем какой уровень показателя компания поддерживала в каждый год относительно выборки. Для этого выполним минимаксную нормализацию факторов NPM, AT и LR для сопоставимости и найдем их удельные веса в каждый год.

Таблица 2

Динамика показателей факторов рентабельности собственного капитала для российский МСП за период 2020–2023гг.

Показатели	2020	2021	2022	2023
среднее значения показателя для разных групп компаний				
группа «падение ROE»				
ROE	0,298	0,286	0,256	0,254
NPM	0,051	0,058	0,059	0,062
AT	3,384	3,340	3,300	3,229
LR	6,413	5,903	5,354	4,899
группа «рост ROE»				
ROE	0,524	0,499	0,508	0,469
NPM	0,081	0,079	0,090	0,086
AT	3,469	3,496	3,382	3,402
LR	6,298	6,055	5,699	5,642
удельное количество фактора на 1% ROE для разных групп компаний				
группа «падение ROE»				
NPM	0,172	0,204	0,232	0,246
AT	0,114	0,117	0,129	0,127
LR	0,215	0,206	0,209	0,193

группа «рост ROE»				
NPM	0,154	0,158	0,178	0,184
AT	0,066	0,070	0,067	0,073
LR	0,120	0,121	0,112	0,120
распределение бюджетных усилий по факторам модели				
группа «падение ROE»				
NPM	31,0%	33,9%	35,2%	37,1%
AT	41,8%	40,9%	41,3%	40,8%
LR	27,2%	25,1%	23,6%	22,1%
группа «рост ROE»				
NPM	38,4%	38,3%	41,9%	41,0%
AT	37,9%	38,7%	36,6%	37,4%
LR	23,6%	23,0%	21,5%	21,6%

Таблица 2 отражает сравнительный анализ факторной структуры рентабельности собственного капитала в разрезе групп компаний с разнонаправленной динамикой ROE и позволяет выявить устойчивые закономерности трансформации операционных и финансовых параметров в итоговый финансовый результат.

Данные свидетельствуют о том, что снижение ROE в соответствующей группе компаний происходит не вследствие ухудшения маржинальности как таковой – показатель рентабельности (NPM) демонстрирует умеренный рост, – а в результате деградации оборачиваемости активов (AT) и сжатия рычага (LR), что в совокупности ограничивает способность бизнеса генерировать доход на вложенный капитал. Откуда, у группы «падение» наблюдается структурный дисбаланс: частичное улучшение одного фактора не компенсирует ухудшение других, что приводит к снижению интегрального показателя.

Кроме того, дисперсионный анализ факторов рентабельности выявил одно принципиальное отличие между рассматриваемыми группами компаний. Анализ показал, что изменение показателя оборачиваемости текущих активов для группы «рост» было статистически значимым (F-статистика – 3,201; р-значение – 0,023), а для группы «падение» нет (F-статистика – 0,824; р-значение – 0,481). Прочие факторы модели менялись между годами в их абсолютно выражении статистически значимо для обеих групп.

Дополнительно отметим выявленные различия в «факторной емкости» рентабельности: в группе «падение» приходится больший объем факторов (NPM, AT, LR) на 1% ROE, чем в группе «рост». Данный результат интерпретируется как признак более низкой эффективности использования ресурсов и наличия скрытых ограничений в системе управления оборотным капиталом для группы «падение». Иными словами, речь идет о различиях в качестве управленческих решений, а не только в исходных экономических условиях.

Одновременно установлено, что группы компаний характеризуются различной структурой распределения бюджетных усилий, отражающей отличия в управленческих подходах к формированию рентабельности. Группа «рост» в периоды повышенной экономической нестабильности (2020 и 2022 гг.) смещает приоритет в сторону повышения операционной рентабельности (NPM), тогда как в относительно стабильные периоды акцент переносится на ускорение оборачиваемости активов (AT) при одновременном снижении доли усилий, приходящихся на параметр ликвидности (LR).

В противоположность этому, группа «падение» характеризуется менее согласованной динамикой факторных приоритетов: наблюдается увеличение доли усилий по оборачиваемости активов в кризисные периоды при одновременном наращивании внимания к рентабельности продаж и сокращении риска ликвидности. Подобная конфигурация указывает на ограниченную адаптивность и потенциальную несогласованность управленческих решений в условиях волатильности.

При этом для обеих групп характерна тенденция к снижению доли усилий на LR, что может интерпретироваться как реакция на возрастание внешней неопределенности и стремление к ограничению финансовых рисков, связанных с долговой

нагрузкой и платежной дисциплиной контрагентов. Это согласуется с результатами регрессионного анализа (табл. 1). Хотя удельное количество LR в группе «рост» остается на одном и том же уровне в течение анализируемого периода.

Таким образом, наши наблюдения в совокупности с дисперсионным и регрессионным анализом приводят к предположению о том, что адаптация группы «рост» заключается в своевременном переключении с операционной рентабельности (NPM) на оптимизацию оборота (AT) и обратно при сохранении риска ликвидности (LR) на достаточно умеренном уровне. В свою очередь, группа «падение» демонстрирует «ловушку структуры»: компании этой группы направляют большую долю бюджетных усилий на NPM для компенсации падающей оборачиваемости (AT) и вынужденно сокращают рычаг (LR), теряя при этом основной драйвер роста ROE прошлых лет.

Полученные результаты подтверждают гипотезу о том, что ключевым фактором устойчивого роста рентабельности собственного капитала является не столько абсолютный уровень отдельных финансовых показателей, сколько эффективность их системного взаимодействия и адаптивность механизма перераспределения ресурсов в рамках управления оборотным капиталом.

Откуда фундаментальный тезис настоящего исследования заключается в том, что в условиях макроэкономической волатильности максимизация рентабельности собственного капитала не может быть обеспечена посредством изолированного управления факторами рентабельности, тогда как в реальности их способность влиять на конечный результат носит системный характер и зависит от состояния внешней экономической среды.

Формирование концепции адаптивной модели

Научная идея работы базируется на предположении о необходимости перевода классической модели Дюпона в адаптивную систему посредством введения переменных эластичностей факторов, которые зависят от макроэкономической среды. Предполагается, что в условиях бюджетных ограничений и экономической волатильности оптимальная структура факторов рентабельности меняется во времени, что требует динамического перераспределения ресурсов между компонентами модели.

Несмотря на значительную аналитическую ценность классической модели Дюпона, ее применение в условиях высокой турбулентности рыночной среды и ограниченности финансовых ресурсов выявляет ряд концептуальных ограничений.

Во-первых, модель не содержит механизма разрешения противоречий между ее компонентами. Декомпозиция рентабельности позволяет визуализировать вклад отдельных факторов, однако не предоставляет алгоритма поиска оптимального соотношения между ними при наличии ограничений по ресурсам.

Во-вторых, традиционная модель предполагает квазилинейную зависимость между операционными показателями и рентабельностью, игнорируя эффект убывающей отдачи факторов. В условиях экономической нестабильности влияние управленческих решений может существенно демпфироваться внешними шоками, что приводит к снижению чувствительности рентабельности к изменениям внутренних параметров системы.

В-третьих, классический подход не содержит инструментария для приоритизации управленческих воздействий. Фиксация отклонений показателей не позволяет определить, какие элементы системы являются наиболее эффективными источниками изменений финансовых результатов. В условиях ограниченности ресурсов это может приводить к субоптимальному распределению бюджетных усилий и снижению эффективности управленческих решений.

Проведенный выше анализ позволяет заключить, что параметры модели Дюпона обладают свойством динамической эластичности. В данном контексте эластичность фактора можно

интерпретировать как степень чувствительности рентабельности капитала к изменениям соответствующего показателя в различных состояниях экономической среды. Существенные изменения в эластичностях факторов могут свидетельствовать о структурных сдвигах в механизме формирования рентабельности предприятия.

Например, снижение эластичности параметра ликвидности при одновременном росте значимости оборачиваемости активов может указывать на переход системы в новое равновесное состояние, при котором эффективность использования ресурсов становится более значимым драйвером рентабельности. Следовательно, анализ динамики эластичностей факторов ROE способен выполнять функцию системы раннего предупреждения, сигнализируя о необходимости корректировки политики управления оборотным капиталом.

Изменчивость эластичностей факторов позволяет предположить существование латентной переменной, оказывающей влияние на параметры модели. Идентификация такой переменной представляет интерес с точки зрения построения прогностических моделей финансовой устойчивости предприятия. Если динамика данной переменной может быть количественно оценена, то она потенциально способна выступать индикатором будущих изменений в структуре факторов рентабельности. Отсюда, внешнее воздействие предлагается интерпретировать как уровень макроэкономической волатильности и выразить его через индекс волатильности российского рынка (RVI). Использование индекса RVI в качестве прокси внешней экономической волатильности обусловлено рядом причин.

Прежде всего, данный показатель отражает коллективные ожидания участников финансового рынка относительно будущей динамики цен активов. В отличие от традиционных макроэкономических индикаторов, таких как валовой внутренний продукт или уровень инфляции, которые фиксируют уже реализованные экономические процессы, индекс RVI формируется на основе волатильности цен опционов на индекс РТС и, следовательно, содержит информацию о прогнозируемых рисках и ожиданиях инвесторов.

Кроме того, индекс RVI обладает высокой чувствительностью к различным типам экономических и геополитических шоков, что делает его удобным индикатором изменения уровня неопределенности в экономической системе. Использование данного показателя позволяет учитывать влияние внешней среды на эффективность внутренних факторов управления и интегрировать в модель параметр экономической турбулентности.

Таким образом, включение индекса RVI в анализ позволяет рассматривать экономическую волатильность как модератор взаимосвязи между рентабельностью собственного капитала и ее факторами из модели Дюпона (уравнение 3). Это открывает возможность трансформации статической декомпозиции рентабельности в динамическую модель, учитывающую влияние внешней среды и позволяющую адаптировать стратегию управления оборотным капиталом к изменяющимся условиям функционирования компании.

Математическая реализация адаптивной модели

В ходе анализа (табл. 1) было установлено, что изолированные факторы детерминированной модели Дюпона объясняют лишь часть вариации рентабельности собственного капитала. Оставшаяся доля изменений обусловлена воздействием внешней переменной, которая модифицирует силу влияния внутренних факторов. Следовательно, для учета данного эффекта необходимо включить в модель переменные взаимодействия между факторами и индикатором волатильности. Использование переменных взаимодействия позволяет оценить, каким образом изменение уровня волатильности усиливает или ослабляет влияние отдельных факторов на итоговую рентабельность.

С методологической точки зрения это означает необходимость перехода к эконометрической спецификации, позволяющей учесть чувствительность параметров модели к изменению

внешней среды. Для практического применения предложенной концепции необходимо формализовать механизм влияния экономической волатильности на параметры модели Дюпона. Если рассматривать индекс RVI как модератор взаимосвязи, то возникает задача количественной оценки того, каким образом изменение уровня волатильности трансформирует вклад отдельных факторов в формирование ROE.

Введем в уравнение 3 соответствующие переменные взаимодействия и подготовим его к регрессионному анализу. В результате получаем следующую спецификацию модели:

$$\ln(ROE) = \ln(NPM) + \ln(AT) + \ln(LR) + \beta_4(\ln(NPM) \cdot \ln(RVI)) + \beta_5(\ln(AT) \cdot \ln(RVI)) + \beta_6(\ln(LR) \cdot \ln(RVI)) \quad (5)$$

$$\text{или}$$

$$Y^* = \beta_4(\ln(NPM) \cdot \ln(RVI)) + \beta_5(\ln(AT) \cdot \ln(RVI)) + \beta_6(\ln(LR) \cdot \ln(RVI)) \quad (6)$$

где

• $Y^* = \ln(ROE) - [\ln(NPM) + \ln(AT) + \ln(LR)]$ – часть изменений в рентабельности собственного капитала, которая объясняется взаимодействием экзогенного параметра с факторами модели;

• $\beta_4, \beta_5, \beta_6$ – коэффициенты эластичности при переменных взаимодействия экономической волатильности с факторами рентабельности.

Таблица 3

Результаты регрессионного анализа для переменных взаимодействия.

Переменная взаимодействия	Коэффициенты β	Стандартная ошибка	t-статистика	P-значение
$\ln(NPM) \cdot \ln(RVI)$	0,024	0,007	3,192	0,002
$\ln(AT) \cdot \ln(RVI)$	0,032	0,008	4,069	0,000
$\ln(LR) \cdot \ln(RVI)$	-0,153	0,013	-11,737	0,000

* зависимая переменная: Y^*

** линейная регрессия выполнена через начало координат

*** коэффициент детерминации: 0,957; F-статистика: 2 266

Выполнив регрессионный анализ уравнения 6, результаты которого приведены в таблице 3, получаем модифицированное уравнение для ROE в логарифмической шкале:

$$\ln(ROE) = \ln(NPM) + \ln(AT) + \ln(LR) + 0,024(\ln(NPM) \cdot \ln(RVI)) + 0,032(\ln(AT) \cdot \ln(RVI)) - 0,153(\ln(LR) \cdot \ln(RVI)) \quad (7)$$

Приведем уравнение 7 к натуральной шкале:

$$ROE = NPM^{(1+0,024\ln(RVI))} \cdot AT^{(1+0,032\ln(RVI))} \cdot LR^{(1-0,153\ln(RVI))} \quad (8)$$

или в общем виде

$$ROE = \prod_{i=1}^n X_i^{[1+\alpha \ln(A_i)]} \quad (9)$$

где

- X_i – i -фактор рентабельности;
- A_i – экзогенная переменная, которая определяет коэффициент эластичности ROE по i -фактору;
- α – коэффициент взаимодействия i -фактор с экзогенной переменной.

Таким образом, получаем переход от детерминированной факторной декомпозиции к параметрически адаптивной системе, которая показывает, как меняется эластичность ROE по факторам в зависимости от уровня макроэкономической волатильности (RVI). Уравнение 8 математически описывает изменение отдачи от параметров модели при изменении волатильности. Переменная RVI выступает как модератор и изменяется от 1 до бесконечности. При RVI = 1 мы рассматриваем идеализированную среду, где внутренняя эффективность компании полностью изолирована от влияния внешних рыночных факторов. При этом при стремлении RVI к 1 (отсутствие экономической волатильности) модель превращается в стандартное уравнение Дюпона (уравнение 3).

Полученная спецификация модели позволяет утверждать, что новизна работы состоит в переводе модели Дюпона в категорию адаптивно-оптимизационных систем с целью управления параметрами оборотного капитала для достижения максимального положительного эффекта на ROE. В отличие от классического подхода, разработанная модификация (уравнение 8) позволяет:

- динамически определять эластичности факторов в зависимости от уровня макроэкономической волатильности;
- математически разрешает конфликт между ликвидностью и оборачиваемостью, приоритизируя факторы рентабельности для распределения ресурсов в каждом конкретном сценарии.

Полное сравнение моделей приведено в таблице 4.

Таблица 4
Сравнение классической и адаптивной модели Дюпона.

Характеристика	Классическая модель Дюпона	Адаптивная модель Дюпона
Природа данных	Детерминированная (прошлые)	Вероятностная (будущее/риск)
Роль внешней среды	Игнорируется	Является определяющим параметром
Цель анализа	Разложение результата на части	Поиск наилучшего управленческого решения
Гибкость	Жесткая структура	Адаптивные веса факторов
Результат	Диагноз «что произошло»	Рецепт «что делать при текущем RVI»

Заключение

Научная новизна полученных результатов заключается в разработке теоретико-методического подход к управлению оборотным капиталом малых и средних предприятий в условиях экономической волатильности на основе модифицированной модели Дюпона. Предложенная модель учитывает влияние внешней среды на параметры рентабельности собственного капитала через изменение эластичностей факторов – операционной рентабельности, оборачиваемости текущих активов и риска ликвидности. Это позволяет перейти от статической интерпретации факторов формирования ROE к динамическому представлению, в котором эффективность управленческих решений определяется не только внутренними параметрами системы, но и уровнем внешней неопределенности.

Практическая значимость предложенной модели заключается в возможности ее использования в качестве методологической базы для построения экспертной системы поддержки финансовых решений. В такой системе входными параметрами могут выступать экспертные оценки ожидаемой экономической волатильности или иных экзогенных переменных, что позволяет превентивно корректировать распределение ресурсов между факторами рентабельности собственного капитала, обеспечивая максимальный положительный эффект.

Предлагаемая модель формирует основу для установления научно обоснованных нормативных ориентиров оборачиваемости и ликвидности, непосредственно связанных с целевым уровнем доходности бизнеса. Тем самым управление оборотным капиталом рассматривается не только как инструмент обеспечения краткосрочной платежеспособности, но и как фактор стратегического управления доходностью предприятия в условиях экономической неопределенности.

Вместе с тем полученные результаты имеют ограничения. Исследование базируется на агрегированных данных выборки российских компаний, что предполагает определенное упрощение институциональных и отраслевых условий функционирования отдельных предприятий. Для повышения прикладной точности разработанного инструментария целесообразно учитывать особенности экономического окружения конкретной компании и использовать их в качестве переменных, влияющих на значения эластичностей факторов модели.

Перспективным направлением дальнейших исследований является расширение разработанной адаптивной модели за счет учета различных источников макроэкономического влияния и

детальная проработка трансмиссионного механизма такого влияния на факторы модели. Так, для риска ликвидности ключевым ограничителем может выступать уровень процентных ставок, для повышения операционной рентабельности – инфляционные процессы и рыночная конъюнктура, а для ускорения оборачиваемости активов – ожидаемый спрос и технологический уровень логистической инфраструктуры. Учет подобных переменных позволит повысить реалистичность модели и адаптировать ее к условиям функционирования конкретного предприятия.

Таким образом, предложенный подход формирует теоретическую и методическую основу для разработки адаптивных инструментов управления оборотным капиталом, ориентированных на поддержание устойчивости и доходности бизнеса в условиях возрастающей экономической неопределенности.

Литература

1. Березинец И. В., Удовиченко О. М., Девкин А. А. Прогнозирование рентабельности российских компаний с использованием отраслевой модели Дюпон // Российский журнал менеджмента. – 2016. – Т. 14, № 1. – С. 3-28. – EDN VXACZX. <https://elibrary.ru/vxaczx>
2. Блажевич О. Г., Сулейманова А. Л. Рентабельность предприятия - важнейший показатель эффективности деятельности предприятия // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2015. – № 4(33). – С. 67-75. – EDN WISSJT. <https://elibrary.ru/wissjt>
3. Кунин В. А., Рысков И. Е. Определение структуры капитала в условиях нестабильности рыночной конъюнктуры по критерию обеспечения требуемой рентабельности собственного капитала // Управленческий учет. – 2025. – № 12-2. – С. 561-568. – EDN YAEYEW. <https://elibrary.ru/yaeyew>
4. Спиридонов Е. Э. Эмпирический анализ связи между оборотным капиталом и рентабельностью малых и средних предприятий РФ // Финансы и кредит. – 2025. – Т. 31, № 9. – С. 96-112. – DOI 10.24891/ubhqk. – EDN UBHQK. <https://elibrary.ru/ubhqk>
5. Anderson M., Hyun S., Muslu V., Yu D. Earnings prediction with DuPont components and calibration by life cycle // Review of Accounting Studies. – 2024. – Т. 29. – №. 2. – С. 1456-1490. <https://doi.org/10.1007/s11142-022-09748-3>
6. Baker S. R., Bloom N., Davis S. J. Measuring economic policy uncertainty // The quarterly journal of economics. – 2016. – Т. 131. – №. 4. – С. 1593-1636. <https://doi.org/10.1093/qje/qjw024>
7. Bloom N. Fluctuations in uncertainty // Journal of economic Perspectives. – 2014. – Т. 28. – №. 2. – С. 153-176. <https://doi.org/10.1257/jep.28.2.153>
8. Chang C. C., Chen H. Y., Mon K. T. Impact of economic policy uncertainty on the firm's working capital requirements // Pacific-Basin Finance Journal. – 2024. – Т. 86. – С. 102432. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2024.102432>
9. Da Silva G., Slack N. Exploring the trade-off concept // International Journal of Operations & Production Management. – 2001. – Т. 21. – №. 7. – С. 949-964. <https://doi.org/10.1108/01443570110393432>
10. Dbouk W., Moussawi-Haidar L., Jaber M. Y. The effect of economic uncertainty on inventory and working capital for manufacturing firms // International Journal of Production Economics. – 2020. – Т. 230. – С. 107888. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107888>
11. Eljelly A. M. A. Liquidity-profitability tradeoff: An empirical investigation in an emerging market // International journal of commerce and management. – 2004. – Т. 14. – №. 2. – С. 48-61. <https://doi.org/10.1108/10569210480000179>
12. Gallegos Mardones J. A., Moraga-Flores H. A., Briones Soto V. P. Effects of Working Capital Management on Small-Sized Businesses in Competitive Environments with Economic Policy Uncertainty — A Case Study Applied to Chilean Companies // Sustainability. – 2024. – Т. 16. – №. 21. – С. 9289. <https://doi.org/10.3390/su16219289>

13. Koroma S., Bein M. The moderating effect of economic policy uncertainty on the relationship between working capital management and profitability: evidence from UK non-financial firms // *Sage Open*. – 2024. – T. 14. – №. 2. – C. 21582440241242552. <https://doi.org/10.1177/21582440241242552>

14. Kuncoro M. T. Revisiting the trade-off theory: the role of liquidity in profitability outcomes. evidence from Southeast Asia // *BIS Economics and Business*. – 2025. – T. 2. – C. V225016-V225016. <https://doi.org/10.31603/biseb.234>

15. Masri H., Abdulla Y. A multiple objective stochastic programming model for working capital management // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2018. – T. 131. – C. 141-146. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.006>

16. Reyad H.M., Zariyawati M.A., Ong T.S., Muhamad H. The impact of macroeconomic risk factors, the adoption of financial derivatives on working capital management, and firm performance // *Sustainability*. – 2022. – T. 14. – №. 21. – C. 14447. <https://doi.org/10.3390/su142114447>

17. Soliman M. T. The use of DuPont analysis by market participants // *The accounting review*. – 2008. – T. 83. – №. 3. – C. 823-853. <https://doi.org/10.2308/accr.2008.83.3.823>

18. Tan X., Tuluca S. A. Liquidity and Profitability: Not a One Size Fits All Proposition! // *Accounting and Management Information Systems*. – 2023. – T. 22. – №. 1. – C. 42-58. <https://doi.org/10.24818/jamis.2023.01003>

19. Townsend D. M., Hunt R. A., Rady J. Chance, probability, and uncertainty at the edge of human reasoning: What is Knightian uncertainty? // *Strategic Entrepreneurship Journal*. – 2024. – T. 18. – №. 3. – C. 451-474. <https://doi.org/10.1002/sej.1516>

20. Zeidan R. The general model of working capital management. – London : Palgrave Macmillan, 2022. <https://doi.org/10.1007/978-981-19-3334-9>

Developing an Adaptive Working Capital Management Model in a Volatile Economy
Spiridonov E.E.

Plekhanov Russian University of Economics

JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

This article presents the conceptual foundation and mathematical formalization of an adaptive working capital management model for maximizing return on equity by prioritizing profitability factors in a dynamic macroeconomic environment.

The methodological basis is the DuPont model, supplemented by specific proxy metrics: current asset turnover and liquidity risk. The scientific novelty of this work lies in substantiating the concept of variable elasticity of profitability factors under the influence of exogenous parameters. The author proposes and mathematically implements a mechanism for integrating the Russian market volatility index as a moderator, determining the change in the influence of factors on profitability in various environmental conditions.

The empirical basis of the study includes panel data from Russian small and medium-sized enterprises for 2019–2023. The analysis revealed fundamental differences in the strategies of successful and unsuccessful companies, centered on the former's ability to timely prioritize marginality and turnover. The results enable a shift from a static decomposition of results to proactive performance management. The practical significance of the study lies in the development of a methodological framework for the creation of intelligent financial decision-making support systems and scientifically based standardization of working capital parameters in conditions of high volatility.

Keywords: DuPont model, profitability, SMEs, turnover, marginality, liquidity risk.

References

1. Berezinets I. V., Udovichenko O. M., Devkin A. A. Forecasting the profitability of Russian companies using the DuPont industry model // *Russian Management Journal*. – 2016. – Vol. 14, No. 1. – Pp. 3-28. – EDN VXACZX. <https://elibrary.ru/vxaczx>
2. Blazhevich O. G., Suleimanova A. L. Enterprise profitability - the most important indicator of enterprise performance // *Scientific Bulletin: finance, banks, investments*. – 2015. – No. 4 (33). – Pp. 67-75. – EDN WISSJT. <https://elibrary.ru/wissjt>
3. Kunin V. A., Ryskov I. E. Determining the Capital Structure in Conditions of Market Instability Based on the Criterion of Ensuring the Required Return on Equity // *Management Accounting*. – 2025. – No. 12-2. – Pp. 561-568. – EDN YAEYEW. <https://elibrary.ru/yaeyew>
4. Spiridonov E. E. Empirical Analysis of the Relationship between Working Capital and Profitability of Small and Medium-Sized Enterprises in the Russian Federation // *Finance and Credit*. – 2025. – Vol. 31, No. 9. – Pp. 96-112. – DOI 10.24891/ubhqk. – EDN UBHQK. <https://elibrary.ru/ubhqk>
5. Anderson M., Hyun S., Muslu V., Yu D. Earnings prediction with DuPont components and calibration by life cycle // *Review of Accounting Studies*. – 2024. – T. 29. – No. 2. – pp. 1456-1490. <https://doi.org/10.1007/s11142-022-09748-3>
6. Baker S. R., Bloom N., Davis S. J. Measuring economic policy uncertainty // *The quarterly journal of economics*. – 2016. – T. 131. – No. 4. – pp. 1593-1636. <https://doi.org/10.1093/qje/qjw024>
7. Bloom N. Fluctuations in uncertainty // *Journal of Economic Perspectives*. – 2014. – T. 28. – No. 2. – pp. 153-176. <https://doi.org/10.1257/jep.28.2.153>
8. Chang C. C., Chen H. Y., Mon K. T. Impact of economic policy uncertainty on the firm's working capital requirements // *Pacific-Basin Finance Journal*. – 2024. – T. 86. – P. 102432. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2024.102432>
9. Da Silva G., Slack N. Exploring the trade-off concept // *International Journal of Operations & Production Management*. – 2001. – T. 21. – No. 7. – pp. 949-964. <https://doi.org/10.1108/01443570110393432>
10. Dbouk W., Moussawi-Haidar L., Jaber M. Y. The effect of economic uncertainty on inventory and working capital for manufacturing firms // *International Journal of Production Economics*. – 2020. – T. 230. – P. 107888. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107888>
11. Eljelly A. M. A. Liquidity-profitability tradeoff: An empirical investigation in an emerging market // *International journal of commerce and management*. – 2004. – T. 14. – No. 2. – pp. 48-61. <https://doi.org/10.1108/10569210480000179>
12. Gallegos Mardones J. A., Moraga-Flores H. A., Briones Soto V. P. Effects of Working Capital Management on Small-Sized Businesses in Competitive Environments with Economic Policy Uncertainty - A Case Study Applied to Chilean Companies // *Sustainability*. – 2024. – T. 16. – No. 21. – P. 9289. <https://doi.org/10.3390/su16219289>
13. Koroma S., Bein M. The moderating effect of economic policy uncertainty on the relationship between working capital management and profitability: evidence from UK non-financial firms // *Sage Open*. – 2024. – T. 14. – No. 2. – P. 21582440241242552. <https://doi.org/10.1177/21582440241242552>
14. Kuncoro M. T. Revisiting the trade-off theory: the role of liquidity in profitability outcomes. evidence from Southeast Asia // *BIS Economics and Business*. – 2025. – T. 2. – P. V225016-V225016. <https://doi.org/10.31603/biseb.234>
15. Masri H., Abdulla Y. A multiple objective stochastic programming model for working capital management // *Technological Forecasting and Social Change*. – 2018. – T. 131. – P. 141-146. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.05.006>
16. Reyad H.M., Zariyawati M.A., Ong T.S., Muhamad H. The impact of macroeconomic risk factors, the adoption of financial derivatives on working capital management, and firm performance // *Sustainability*. – 2022. – T. 14. – No. 21. – P. 14447. <https://doi.org/10.3390/su142114447>
17. Soliman M. T. The use of DuPont analysis by market participants // *The accounting review*. – 2008. – T. 83. – No. 3. – pp. 823-853. <https://doi.org/10.2308/accr.2008.83.3.823>
18. Tan X., Tuluca S. A. Liquidity and Profitability: Not a One Size Fits All Proposition! // *Accounting and Management Information Systems*. – 2023. – T. 22. – No. 1. – pp. 42-58. <https://doi.org/10.24818/jamis.2023.01003>
19. Townsend D. M., Hunt R. A., Rady J. Chance, probability, and uncertainty at the edge of human reasoning: What is Knightian uncertainty? // *Strategic Entrepreneurship Journal*. – 2024. – T. 18. – No. 3. – pp. 451-474. <https://doi.org/10.1002/sej.1516>
20. Zeidan R. The general model of working capital management. – London: Palgrave Macmillan, 2022. <https://doi.org/10.1007/978-981-19-3334-9>

Влияние когнитивных технологий на эффективность финансового посредничества в России

Титов Вадим Евгеньевич

старший преподаватель кафедры высшей математики и механики, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, vadimtitev460@gmail.com

Когнитивные технологии на базе методов машинного обучения, обработки естественного языка и интеллектуальной обработки данных становятся важным элементом трансформации финансового сектора. Экономический смысл их внедрения связан со снижением транзакционных и операционных издержек, повышением качества риск оценок и ускорением ключевых процессов финансового посредничества, что потенциально влияет на доступность финансирования и эффективность распределения капитала в экономике. В работе систематизированы основные каналы макроэкономического влияния, показаны направления практического применения в банковских процессах и финансовой инфраструктуре, а также выделены факторы, ограничивающие устойчивую отдачу, включая модельный риск, киберугрозы и концентрацию технологической базы. Эмпирической опорой служат материалы Банка России о распространенности и мотивации внедрения искусственного интеллекта на финансовом рынке в 2025 году.

Ключевые слова: когнитивные технологии, искусственный интеллект, финансовый сектор, банки, финансовое посредничество, риск менеджмент, финансовая доступность, модельный риск, киберустойчивость, финансовая стабильность.

Введение

Финансовый сектор занимает в экономике инфраструктурное положение: через него проходят платежи и расчёты, формируются каналы трансформации сбережений в инвестиции, обеспечивается распределение рисков, а также создаются механизмы отбора и мониторинга проектов, домохозяйств и компаний. Поэтому технологические изменения внутри банков, платёжной инфраструктуры и финансовых рынков имеют значение не только для отраслевой эффективности, но и для параметров экономического развития в целом — стоимости и доступности финансирования, устойчивости деловой активности, скорости оборота капитала и качества инвестиционных решений [1, 2, 5].

На этом фоне особый интерес представляют когнитивные технологии — класс цифровых решений, ориентированных на автоматизацию и поддержку задач, которые традиционно требуют «человеческой» обработки информации: распознавания закономерностей в данных, интерпретации текстов и изображений, выявления аномалий, прогнозирования и формирования рекомендаций. В финансовом секторе такие технологии проявляются прежде всего через методы машинного обучения, обработку естественного языка, компьютерное зрение, графовые модели, а также через системы поддержки принятия решений и инструменты генеративного ИИ. Их принципиальная особенность состоит в том, что они позволяют работать не только с формализованными таблицами и правилами, но и с неструктурированной информацией (документы, сообщения, обращения клиентов), а также принимать решения на основе вероятностных оценок рисков и сценариев [3, 4].

С экономической точки зрения внедрение когнитивных технологий важно не само по себе, а через изменение «стоимости информации» в финансовом посредничестве. Банки и иные финансовые организации постоянно решают задачи классификации и оценки вероятностей: кредитоспособность, вероятность дефолта, риск мошенничества, корректность идентификации, соответствие транзакций требованиям комплаенса [2]. Чем быстрее, точнее и дешевле решаются эти задачи, тем ниже удельные издержки обработки операций и тем выше пропускная способность финансовой системы. Это потенциально отражается в снижении транзакционных издержек, повышении качества управления рисками и ускорении ключевых процессов — от рассмотрения кредитных заявок до мониторинга операций и урегулирования инцидентов.

Одновременно когнитивные технологии могут влиять на качество распределения капитала в экономике. Более точные и своевременные риск-оценки теоретически способны уменьшать долю ошибок кредитования и инвестирования — как «ложных отказов» для жизнеспособных проектов, так и «ложных одобрений» для заведомо проблемных. В макроизмерении это проявляется через устойчивость кредитного цикла, качество портфелей, доступность финансовых ресурсов для бизнеса и населения, а также через эффективность каналов поддержки инвестиционной активности [1]. Однако этот эффект нельзя считать гарантированным: если модели обучены на нерепрезентативных данных, не контролируются при смене экономических режимов или встроены в процессы без должной валидации, то ошибки могут масштабироваться, превращаясь из локальной проблемы организации в источник системных уязвимостей.

Для российской экономики тема имеет дополнительную практическую нагрузку. Во-первых, финансовый сектор в России уже является одним из лидеров цифровизации, а значит, именно здесь быстрее проявляются и преимущества, и ограничения новых технологических подходов. Во-вторых, возрастает значимость операционной устойчивости, кибербезопасности и управляемости критической инфраструктуры; когнитивные

технологии включаются в эти контуры и одновременно создают новые поверхности риска (модельные ошибки, подмена данных, концентрация поставщиков). В-третьих, влияние технологий на конкуренцию и структуру отрасли зависит от доступа к данным, вычислительным ресурсам и компетенциям; это может усиливать разрыв между крупными и малыми участниками, влияя на динамику финансового посредничества и на условия финансирования в реальном секторе [4].

Цель настоящей работы — показать, через какие экономические механизмы когнитивные технологии в финансовом секторе могут воздействовать на экономическое развитие России, и какие условия необходимы для того, чтобы эффект был устойчивым и воспроизводимым. В рамках этой цели рассматриваются три взаимосвязанных блока вопросов: (1) каналы макроэкономического влияния через издержки посредничества, доступность финансирования и качество распределения капитала; (2) прикладные эффекты внедрения в банковские процессы и на финансовых рынках; (3) риски и управленческие условия — модельное управление, киберустойчивость, концентрационные эффекты и требования доверия/подотчётности.

Экономические каналы влияния когнитивных технологий

Разговор про когнитивные технологии в финансах имеет смысл только тогда, когда их можно связать с тем, что действительно двигает экономику: стоимостью и скоростью финансового посредничества, качеством отбора проектов и устойчивостью к шокам. Здесь полезно опираться не на отдельные «кейсы», а на картину внедрения в целом. Банк России в консультативном докладе описывает результаты опроса 252 организаций (период проведения — июль 2025 года), что дает достаточно репрезентативный срез по ключевым сегментам финансового рынка (Таблица 1).

По этому опросу видно, что технологии уже вышли за пределы экспериментов: две трети респондентов используют или планируют использовать ИИ на горизонте трех лет; 21% применяют на постоянной основе, 15% тестируют пилоты, 29% планируют внедрение в течение 1–3 лет, и 35% не планируют использовать. Среди планирующих внедрение 61% рассматривают применение более сложных (генеративных) моделей.

Таблица 1
Диффузия ИИ в финансовом секторе

Сегмент	ИИ на постоянной основе / дополнительные замечания
Страхование	60% используют на постоянной основе
Банки	24% используют на постоянной основе; 19% тестируют пилоты
Платежные услуги	33% используют на постоянной основе
Рынок ценных бумаг	29% используют на постоянной основе
ОИП/ОИС/ОФП	29% используют на постоянной основе
МФО и НПФ	17% используют на постоянной основе
Инфраструктура финансового рынка	24% используют на постоянной основе

Эта «массовость» важна потому, что именно она делает возможным макроэффект: когда ИИ становится частью регулярных процессов, его влияние начинает отражаться в агрегированных показателях эффективности и рисков. При этом проникновение неоднородно по сегментам, и это сразу подсказывает, где эффект проявится быстрее. Например, 60% страховщиков сообщили об использовании ИИ на постоянной основе; в банковском секторе 24% применяют ИИ постоянно, еще 19% тестируют пилоты; на рынке платежных услуг — 33%, на рынке ценных бумаг — 29%, среди операторов инвестплатформ/информсистем/финплатформ — 29%; среди МФО и НПФ — по 17%, среди инфраструктуры финансового рынка — 24%.

Главный экономический механизм здесь — удешевление и ускорение обработки информации. Финансовые организации постоянно «производят решения» на основе данных: кредитоспособность, вероятность дефолта, риск мошенничества, корректность идентификации, соответствие операций требованиям

комплаенса, качество обслуживания. Когнитивные технологии повышают *arguably* производительность именно этой части труда: быстрее обрабатываются документы и обращения, точнее выявляются аномалии и закономерности, сокращается доля ручных операций. В терминах экономики это означает снижение транзакционных и операционных издержек финансового посредничества — компоненты, которые в конечном счете заложены в стоимость финансовых услуг для бизнеса и населения.

Второй механизм — улучшение распределения капитала. Даже небольшое повышение качества риск-оценок на массовых продуктах способно заметно влиять на структуру выдач: уменьшать долю «ошибок отбора» (как ложных отказов, так и ложных одобрений), быстрее реагировать на ухудшение качества портфеля, сглаживать кредитный цикл. Это особенно важно для инвестиций и МСП, где цена ошибки высока, а информационная асимметрия выражена сильнее.

Третий механизм — финансовая доступность и скорость оборота капитала. Когда верификация, обработка документов, первичный скоринг и коммуникации удешевляются, становится проще обслуживать «дорогие» с точки зрения затрат сегменты — малые чеки, удаленные клиенты, продукты с большим документооборотом. На макроуровне это проявляется не лозунгами про цифровизацию, а наблюдаемыми вещами: временем принятия решения, долей дистанционных процессов, динамикой удельных операционных затрат, изменением условий финансирования при сопоставимом риске.

Внедрение когнитивных технологий в финансовом секторе: ключевые процессы и практики

Смысл внедрения когнитивных технологий в финансах почти всегда прагматичный: ускорить работу с информацией и снизить долю ручного труда там, где решения принимаются массово — по заявкам, транзакциям, обращениям клиентов, документам. Опрос Банка России показывает, что организации, которые смотрят в сторону ИИ, связывают его прежде всего со снижением операционных затрат (84%), оптимизацией управления рисками (70%), ростом прозрачности и автоматизации процессов (54%), конкурентными преимуществами (50%) и улучшением клиентского опыта (35%).

Таблица 2
Распространённость ИИ в ключевых бизнес-процессах

Бизнес-процесс	Доля организаций, %
Взаимодействие с клиентами (чат-боты, голосовые помощники)	56
Аналитика, прогнозирование, оценка, ценообразование	53
Документооборот, формирование отчетов, подготовка документов	51
Риск-менеджмент	49
Профилирование/сегментация клиентов, выявление предпочтений	48
Маркетинг и таргетированная реклама	46
Антифрод	47
ИТ-направление	46

Логика внедрения хорошо видна по тому, в каких бизнес-процессах ИИ уже применяют или тестируют пилоты (вопрос задан как доля организаций, которые применяют ИИ на постоянной основе или тестируют пилотные проекты). Наиболее «горячие» зоны — взаимодействие с клиентами, аналитика/прогнозирование, документооборот, риск-менеджмент и антифрод.

Это распределение довольно «экономичное»: ИИ активнее всего ставят туда, где он либо напрямую режет издержки (документы, контактные процессы), либо улучшает риск-контуры (антифрод, риск-менеджмент), либо даёт прирост в выручке через более точную работу с клиентом (сегментация, маркетинг). При этом Банк России отдельно отмечает, что пока слабее внедрение в ПОД/ФТ, аутентификацию/идентификацию клиентов и оценку стоимости активов финансовых организаций — то есть в блоки с более жёсткими требованиями к надежности, качеству данных и юридической значимости результатов.

Если приблизиться к банковской «механике», картина становится ещё конкретнее. В банковской деятельности наиболее распространённый кейс — кредитный скоринг: ИИ применяют или тестируют 62% опрошенных организаций; дальше идут выявление мошенничества и безопасность операций (44%), анализ транзакций клиентов (44%), персонализация предложений (44%), консультирование при оказании услуг (42%), автоматизация обработки заявок и документов (38%).

Таблица 3
Наиболее частые применения ИИ в банковских функциях

Функция	Доля организаций, %
Кредитный скоринг	62
Выявление мошенничества и безопасность операций	44
Анализ транзакций клиентов	44
Персонализация предложений продуктов и услуг	44
Консультирование при оказании банковских услуг	42
Автоматизация обработки заявок и документов	38

Отдельно стоит то, как быстро встраиваются «сложные» модели — прежде всего генеративный ИИ. Банк России фиксирует, что генеративные модели чаще всего используются или тестируются в ИТ-направлении (38%), в документообороте (31%) и во взаимодействии с клиентами (чат-боты/голосовые помощники — 30%). ИИ-агенты внедряют осторожнее: чаще всего в ИТ-направлении (21%) и чат-ботах (16%), заметно реже — в документообороте (9%) и других функциях. Это выглядит логично: чем выше автономность системы и чем дороже ошибка, тем больше организационных ограничений требуется, и тем медленнее идёт масштабирование.

Наконец, важная черта текущего этапа — зависимость от внешней технологической базы. По данным Банка России, 59% респондентов сочетают собственную разработку с использованием сторонних решений, а 37% пользуются только сторонними моделями ИИ; открытые решения популярны у 46% организаций, применяющих или тестирующих ИИ. При этом многие выбирают зарубежные большие языковые модели (54%), и среди применяемых зарубежных моделей лидируют открытые решения (77%).

В экономическом смысле это означает, что эффект от когнитивных технологий в финансах складывается из двух разнонаправленных тенденций. С одной стороны, ускоряется продуктовая и операционная трансформация (процессы «оцифровываются» не по правилам, а по данным), и это даёт понятные выигрыши в издержках и управлении рисками. С другой стороны, растёт значение вопросов совместимости, доверия, управляемости моделей и технологической концентрации — то, что напрямую определяет устойчивость отдачи и выходит на первый план, когда технологии становятся частью критических процессов.

Риски и условия устойчивой отдачи: доверие, управляемость и системная устойчивость

Чем шире когнитивные технологии проникают в финансовые процессы, тем сильнее меняется природа рисков: к привычным кредитным, рыночным и операционным добавляются риски, связанные с данными, моделями и зависимостью от технологической базы. На уровне отдельной организации это выглядит как вопрос качества внедрения. На уровне системы — как вопрос того, не превращается ли частная оптимизация (быстрее и дешевле для каждого участника) в коллективную уязвимость, когда многие опираются на сходные подходы и инфраструктуру. Именно эту двойственность — «эффективность плюс новые уязвимости» — подчеркивает FSB, говоря о необходимости лучше мониторить распространение ИИ и достаточность надзорных рамок.

Самая частая точка, где выигрыши могут «обнулиться», — модельный риск. Финансовые модели почти всегда вероятностны: они не доказывают, а оценивают (вероятность дефолта, вероятность мошенничества, риск неблагоприятного исхода). Проблема в том, что качество модели нельзя считать раз и навсегда заданным: меняются режимы экономики, меняется поведение клиентов, адаптируются мошеннические сценарии, сдвигаются распределения данных. Если модель встроена в конвейер решений без регулярной валидации, мониторинга дрейфа, стресс-проверок и контролируемого обновления, то она способна стабильно ошибаться именно там, где ошибка дороже всего: на границах сегментов, в новых режимах, в стрессовых периодах. В итоге «ускорение» может сопровождаться накоплением скрытого риска, который проявится поздно и сразу масштабно.

Отсюда вытекает тема объяснимости и подотчетности. В финансах нельзя ограничиться формулой «модель так решила»: решение влияет на доступ к деньгам и на права клиента, а значит организации должны быть способны объяснять логику решений хотя бы на уровне факторов и процедур контроля. При этом излишне жесткая трактовка объяснимости может тормозить полезные применения: надзорная практика во многих странах пришла к тому, что приходится искать компромисс между простыми интерпретируемыми моделями и более сложными, которые дают измеримый выигрыш в качестве, но хуже «раскладываются» на человеческие объяснения. В материалах BIS прямо фиксируется этот конфликт и необходимость выстраивать управляемые требования, чтобы сохранять и контроль, и пользу от более мощных подходов.

В российской рамке важный акцент сделан на доверии как на условии масштабирования. Банк России в 2025 году опубликовал Кодекс этики применения ИИ на финансовом рынке, который задает принципы доверенного ИИ: человекоцентричность, справедливость, прозрачность, безопасность/надежность/эффективность и ответственное управление рисками. В документе есть практические ориентиры, которые напрямую «приземляют» тему доверия: например, рекомендуется предоставить клиенту возможность отказаться от взаимодействия с ИИ, обеспечить возможность пересмотра решения, принятого с применением ИИ, и повышать осведомленность о том, что решения принимаются с применением ИИ. Это не абстрактная этика, а способ снизить репутационные и юридические риски и удержать доверие пользователей в условиях, когда решения становятся частично автоматизированными.

Отдельный слой — киберриски и «тонка автоматизации». Генеративные модели удешевляют фишинг, социальную инженерию и производство правдоподобных подделок, одновременно увеличивая нагрузку на антифрод и на контуры идентификации. Поэтому устойчивость здесь определяется не тем, что «есть ИИ», а тем, как защищены данные и пайплайны: откуда берутся данные для обучения, кто имеет доступ, как предотвращается подмена, как контролируются обновления модели, как быстро меняются признаки и правила после появления новых схем. В терминах системной устойчивости это превращается в задачу постоянного обновления защитных контуров, потому что атакующая сторона тоже автоматизируется.

Наконец, по мере распространения ИИ растут концентрационные риски: зависимость от ограниченного круга поставщиков моделей, библиотек, вычислительной инфраструктуры и данных. Это особенно чувствительно для финансовой системы, где одинаковые технологические решения могут стать «общей точкой отказа». В консультативном докладе Банк России отдельно подчеркивает, что ключевым условием развития ИИ является рост доступности данных, и обсуждает идею специальных платформ обмена данными и совместной разработки моделей (доверенных посредников), а также потенциал технологий повышения конфиденциальности данных. Это по сути ответ на две проблемы одновременно: нехватку данных для развития и необходимость снижать риски и утечки при обмене.

Заключение

Когнитивные технологии в финансовом секторе имеют значение для экономического развития не потому, что “это ИИ”, а потому что они меняют стоимость и качество обработки информации — ключевого ресурса финансового посредничества. Когда ускоряются и дешевеют процессы принятия решений, документирования, мониторинга операций и коммуникаций с клиентами, финансовая система получает возможность работать с меньшими издержками и большей пропускной способностью. Через это возникает потенциальный макроэффект: снижение транзакционного “трения”, повышение эффективности распределения капитала и расширение финансовой доступности для бизнеса и населения.

Данные Банка России показывают, что речь уже не о единичных экспериментах. По опросу 2025 года значимая часть финансовых организаций либо применяет ИИ, либо планирует внедрение в ближайшие годы, а наиболее типичные направления связаны с клиентскими коммуникациями, аналитикой и прогнозированием, документооборотом и риск-функциями. Это означает, что эффект — в принципе — может стать наблюдаемым на уровне отраслевых показателей, если внедрение будет сопровождаться организационными и инфраструктурными изменениями, а не останется набором изолированных пилотов.

Однако масштабирование когнитивных технологий одновременно усиливает риски, которые способны “съесть” выигрыш эффективности. Центральным становится модельный риск: дрейф данных, смена режимов, ошибки валидации и сложности объяснимости решений. Дополняют картину киберриски, усиливающиеся из-за удешевления атак, и концентрационные эффекты, возникающие при зависимости от ограниченного числа поставщиков моделей и инфраструктуры. Международные оценки прямо указывают на такую двойственность: ИИ повышает эффективность, но способен усиливать уязвимость финансовой стабильности, если контуры управления не успевают за темпом внедрения.

Практический вывод для финансового сектора и экономической политики заключается в следующем: устойчивый вклад когнитивных технологий в экономическую динамику возникает там, где одновременно решаются две задачи — обеспечивается диффузия технологий в массовые процессы и выстраиваются контуры доверия и управляемости. В российской рамке эта логика отражена в подходах к “доверенному ИИ”, включая Кодекс этики Банка России, который фиксирует принципы прозрачности, безопасности, ответственности и человекоцентричности как условия сохранения доверия пользователей и масштабирования решений.

В конечном счете обсуждение когнитивных технологий в финансах сводится к проверяемой повестке: снижению удельных операционных затрат, повышению качества риск-оценок, уменьшению потерь от мошенничества, сокращению времени принятия решений и расширению доступности услуг — при одновременном контроле модельных, кибер- и концентрационных рисков. Именно сочетание измеримой эффективности и управляемой надежности определит, станет ли текущая волна внедрения источником устойчивого повышения качества финансового посредничества и, через него, вкладом в экономическое развитие.

Литература

1. Костин, К.Б. Анализ современных подходов в мировой практике бизнес-консалтинга / К.Б. Костин, А.Д. Садырина // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 7. – С. 1605-1624.
2. Кокуйцева Т. В. Подходы к формированию методологии управления цифровой трансформацией компаний наукоемких отраслей промышленности / Т. В. Кокуйцева // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 3. – С. 1443-1462. – DOI 10.18334/vinec.12.3.116266.
3. Янченко Е. В., Кириллова В. В. Цифровизация как инструмент повышения экономической эффективности организации // Вестник статистики. – 2023. – Т. 30, № 3. – С. 7–20.
4. Попов В. В. Применение искусственного интеллекта и больших данных в практике российских организаций // Прикладная статистика и искусственный интеллект / Applied Statistics and Artificial Intelligence. – 2024. – № 4. – С. 1–14.
5. Яо Цзяцюань. Как искусственный интеллект повышает производственную эффективность предприятий? Перспектива корректировки структуры трудовых навыков / Яо Цзяцюань, Чжан Куньпэн, Го Липэн и др.. // Мир менеджмента (Management World). – 2024. – Т. 40, № 2. – С. 101–116. – (на кит. яз.).

The Impact of Cognitive Technologies on the Efficiency of Financial Intermediation in Russia

Titov V.E.

Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation

JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

Cognitive technologies based on machine learning, natural language processing, and intelligent data processing are becoming an important element in the transformation of the financial sector. The economic rationale for their implementation lies in reducing transaction and operational costs, improving the quality of risk assessments, and accelerating key financial intermediation processes, potentially impacting the availability of financing and the efficiency of capital allocation in the economy. This paper systematizes the main channels of macroeconomic influence, demonstrates areas of practical application in banking processes and financial infrastructure, and identifies factors limiting sustainable returns, including model risk, cyber threats, and the concentration of the technological base. Empirical support is provided by the Bank of Russia's materials on the prevalence and motivation for the implementation of artificial intelligence in the financial market in 2025. Keywords: cognitive technologies, artificial intelligence, financial sector, banks, financial intermediation, risk management, financial inclusion, model risk, cyber resilience, financial stability.

References

1. Kostin, K.B. Analysis of Modern Approaches in Global Business Consulting Practice / K.B. Kostin, A.D. Sadyrina // Leadership and Management. - 2025. - Vol. 12, No. 7. - Pp. 1605-1624.
2. Kokuytseva T. V. Approaches to the formation of a methodology for managing the digital transformation of companies in knowledge-intensive industries / T. V. Kokuytseva // Issues of Innovative Economics. - 2022. - Vol. 12, No. 3. - Pp. 1443-1462. – DOI 10.18334/vinec.12.3.116266
3. Yanchenko E. V., Kirillova V. V. Digitalization as a Tool for Improving the Economic Efficiency of an Organization // Bulletin of Statistics. – 2023. – Vol. 30, No. 3. – Pp. 7–20.
4. Popov V. V. Application of artificial intelligence and big data in the practice of Russian organizations // Applied statistics and artificial intelligence / Applied Statistics and Artificial Intelligence. – 2024. – No. 4. – P. 1–14.
5. Yao, Jiaquan. How Does Artificial Intelligence Improve Enterprise Production Efficiency? A Prospect for Adjusting the Work Skills Structure / Yao Jiaquan, Zhang Kunpeng, Guo Lipeng, et al. // Management World. - 2024. - Vol. 40, No. 2. - Pp. 101-116. - (in Chinese)

Применение эконометрических моделей для оптимизации маркетингового бюджета аутсорсинговых компаний

Дубинский Максим Сергеевич
кафедра бизнес-информатики, факультет информационных технологий и анализа больших данных, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, MSDubinskij@fa.ru,

Хремучков Анатолий Александрович
студент бакалавриата, факультет экономики и бизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 256632@edu.fa.ru,

Лапшов Илья Андреевич
студент бакалавриата, факультет экономики и бизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 256653@edu.fa.ru,

Магницкая Полина Андреевна
студент бакалавриата, факультет экономики и бизнеса, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 256627@edu.fa.ru

В статье рассматривается проблема оптимизации маркетингового бюджета аутсорсинговых компаний, специализирующихся на массовом подборе персонала для крупных агрегаторов в сфере услуг. Авторы анализируют существующие методы распределения маркетингового бюджета для количественной оценки влияния маркетинговых затрат на результативность деятельности компании. На основе эмпирических данных компании ООО «Деливери Соллюшенс» за 2024-2025 гг. построены регрессионные модели линейной зависимости между финансовыми результатами и использованными маркетинговыми инструментами компании, проверены соответствующие статистические гипотезы. Установлено, что среди всех маркетинговых инструментов доминирующее влияние на показатель начислений исполнителям оказывают внутренние акции, которые компания предоставляет исполнителям. Анализ построенных моделей демонстрирует необходимость пересмотра подходов к управлению затратами на каналы найма и обучение исполнителей компании. Результаты исследования могут быть использованы для обоснованного распределения маркетингового бюджета в сферах аутсорсинга и аутстаффинга.

Ключевые слова: аутсорсинг, аутстаффинг, маркетинговый бюджет, эконометрическое моделирование, регрессионный анализ, оптимизация затрат.

Введение
Аутсорсинг и аутстаффинг как формы привлечения временных трудовых ресурсов получили широкое распространение в российской и мировой практике в последние десятилетия. Для аутсорсинговых компаний, оказывающих услуги по предоставлению персонала, ключевым ресурсом и основным источником затрат является процесс привлечения новых сотрудников.

Однако, несмотря на важную роль маркетинговой функции, подходы к бюджетированию рекламной деятельности в большинстве компаний остаются не оптимизированными. На практике различные направления маркетинговых активностей организаций функционируют на основании упрощенных либо устаревших правил принятия решений о выделении средств на конкретную активность. По этой причине отдельные направления страдают неэффективностью распределения бюджета, что приводит к низкой результативности маркетинговых кампаний. В связи с этим возникает необходимость во внедрении моделей, способных корректно описать зависимость между категориями маркетинговых трат и целевыми показателями, что позволит корректно оценить, какие факторы сильнее всего влияют на целевой показатель [7].

Применение существующих методологических подходов к специфическим условиям деятельности аутсорсинговых компаний, действующих на рынке массового подбора персонала слабо исследовано. Классические модели чаще всего ориентированы на товарные рынки, где объектом воздействия выступает потребительский спрос на продукцию или услугу, а целевыми функциями являются объем продаж или рыночная доля. Однако в случае аутсорсинга главной задачей становится не увеличение продаж, а привлечение соискателей, и конечным результатом выступает не объем выручки, а количество трудоустроенных сотрудников объем их начислений.

Поэтому в рамках данного исследования ставится цель проанализировать возможности оптимизации маркетингового бюджета компании, осуществляющей свою деятельность в сфере аутсорсинга и аутстаффинга путем применения инструментов экономико-математического моделирования.

Анализ существующих методов оценивания

Эффективность использования маркетингового бюджета в аутсорсинговых компаниях, специализирующихся на массовом подборе персонала, напрямую зависит от обоснованности выбора инструментов оценки и прогнозирования результативности рекламных каналов.

Сравнительный анализ существующих методов представлен в таблице 1.

Таблица 1
Сравнительный анализ методов оценивания эффективности маркетингового бюджета

№	Группа методов	Описание	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4	5
1	Модели оптимизации распределения рекламного бюджета	Формализация процесса распределения бюджета как задачи математического программирования (линейного, нелинейного, динамического) для поиска экстремума целевой функции (прибыль, выручка, количество клиентов) при заданных бюджетных ограничениях. Например, метод Данахера-Руста (максимизация охвата), метод Дорф-	Позволяют находить математически обоснованное оптимальное распределение ресурсов; учитывают ограничения и нелинейный характер отдачи от рекламы; дают четкие количественные ориентиры	В линейных моделях часто приводят к стратегии «все или ничего»; требуют точного задания целевой функции и функций отклика; чувствительны к исходным данным

		мана–Стэймана (оптимальный уровень расходов)		
2	Динамические и прогнозные модели учёта временных факторов в формировании рекламного бюджета	Учитывают распределенный во времени эффект рекламы (забывание, насыщение, перенос). Например, модель Видейла–Вольфа (дифференциальное уравнение изменения продаж), прогнозно-трендовая модель (аппроксимация тренда и коэффициент Хёрста), AD BUDG Model (S-образная связь с осведомленностью), Marketing Mix Modeling с эффектом переноса (adstock)	Позволяют прогнозировать долгосрочные эффекты рекламы; учитывают инерцию спроса и забывание; дают возможность сценарного планирования во времени	Требуют большого объема временных данных; сложны в параметризации; чувствительны к выбору формы лаговой структуры
3	Эконометрические и статистические модели в оптимизации рекламного бюджета	Основаны на регрессионном анализе и математической статистике для количественной оценки влияния рекламных факторов на целевые показатели. Например, Marketing Mix Modeling, метод Дорфмана–Стэймана через оценку эластичностей, прогнозно-трендовую модель (R^2 , коэффициент Хёрста), теорию подобию (π -теорема), бинарную модель аудитории, спектральный анализ охвата	Опираются на реальные данные; позволяют проверять статистическую значимость результатов; дают количественные оценки эластичности и вклада каналов	Требовательны к объему и качеству данных; подвержены проблеме мультиколлинеарности; сложность спецификации в быстро меняющейся среде
4	Медиа-метрические модели оценки охвата, частоты и риска в рекламном бюджетировании	Применяют вероятностно-статистический аппарат для расчета распределения рекламных контактов в аудитории, интегральных показателей (охват, частота, GRP) и оценки рисков. Включают бинарную модель аудитории, спектральный анализ охвата, моделирование функции эффективности контактов $E(t)$, модели синергии мультимедийных контактов, метод оценки риска размещения	Ориентированы на оперативно собираемые медиаметрики; позволяют оптимизировать медиаплан без привязки к длинным рядам продаж; учитывают перекрытия аудиторий и вероятностную природу контактов	Коммуникационные эффекты не всегда линейно транслируются в бизнес-результаты; требуют данных о пересечениях аудиторий и корреляциях; синергия трудно поддается точной количественной оценке
5	Эвристические и бюджетные методы формирования рекламного бюджета	Совокупность практических правил и упрощенных процедур без строгой математической оптимизации: процент от продаж, метод простота, метод целей и задач, конкурентный паритет, доля рекламного рынка	Простота и прозрачность; низкая требовательность к данным; быстрота применения; удобны на начальных этапах планирования	Отсутствие гарантий оптимальности; игнорируют специфику рынка и нелинейности отдачи; зависимы от субъективных факторов; часто консервируют прошлые ошибки

Источник: систематизировано авторами с использованием источников [1; 2; 3; 4; 5; 6].

Традиционные подходы к бюджетированию зачастую игнорируют нелинейный характер реакции соискателей, эффекты синергии между каналами коммуникации и временные лаги между рекламным воздействием и откликом. В связи с этим возникает необходимость систематизации существующих методов оптимизации рекламных бюджетов с целью выявления их применимости к специфическим условиям деятельности аутсорсинговых компаний на рынке массового подбора персонала. В современной теории и практике маркетинга сформировалось множество экономико-математических моделей, направленных на повышение эффективности рекламных кампаний.

Проведённый анализ групп экономико-математических методов позволяет обоснованно выбрать в качестве базового инструментария для оптимизации маркетингового бюджета аутсорсинговой компании эконометрические и статистические модели.

Каждая из рассмотренных групп обладает ограничениями [6], которые снижают её применимость в условиях высокой конкуренции, динамичной цифровой среды и необходимости точного обоснования решений.

Эконометрические и статистические модели сочетают в себе ряд преимуществ, критически важных для аутсорсинговой компании, таких как базирование на реальных данных затрат и найма; оценка вклада каждого маркетингового канала; статистическая фильтрация незначимых факторов с учетом эффектов переноса и насыщения.

Таким образом, именно эконометрические модели выступают наиболее сбалансированным инструментом, позволяющим соединить эмпирическую обоснованность, учёт сложных зависимостей и ориентацию на конечные бизнес-результаты, что соответствует целям разработки эффективной стратегии распределения маркетингового бюджета аутсорсинговой компании.

Результаты моделирования

Результаты моделирования в данном исследовании включают в себя последовательные этапы, представленные далее.

Этап 1. Подготовка и описание данных для эмпирической проверки. Эмпирическая проверка разработанных методических подходов проведена на базе данных компании, оказывающей аутсорсинговые маркетинговые и операционные услуги ООО «Деливери Солюшенс» (далее – Компания). Основными заказчиками услуг Компании выступают три крупных проекта, функционирующих в сегменте электронной коммерции и доставки: «Яндекс Еда», «Самокат» и «Яндекс Лавка». Выбор данных объектов обусловлен длительностью сотрудничества, доступностью детализированной помесечной статистики по каждому направлению деятельности, а также сопоставимостью бизнес-процессов, что позволяет провести корректный сравнительный анализ. Информационную базу исследования составили внутренние управленческие данные Компании за двухлетний период 2024–2025 годы (24 последовательных месяца наблюдений). В качестве исходных показателей выступили следующие величины, выраженные в тысячах рублей:

а) зависимая переменная (Y): «Начисление» – показатель, отражающий объем денежных средств, начисленных Компанией в качестве вознаграждения исполнителям за оказанные услуги по каждому из проектов;

б) независимые переменные (факторы):

1) X_1 – «Внутренние акции» – затраты Компании на реализацию комплекса маркетинговых мероприятий, направленных на удержание и стимулирование существующей клиентской базы. Включают расходы на разработку промо-кампаний, управление программами лояльности и аналитику (руб.);

2) X_2 – «Лендинг» – затраты на цифровые ресурсы привлечения, а также сайт и реклама компании;

3) X_3 – «Работные траты» – затраты Компании на привлечение сотрудника, его последующие обучение и установка соответствующей квалификации.

Для каждого из трех проектов были сформированы временные ряды длиной 24 наблюдения, что обеспечивает достаточную степень свободы для построения регрессионных моделей. Для оценки влияния выделенных факторов на показатель «Начисления» в работе применен регрессионный анализ. В соответствии с целью исследования были сформированы модели парной регрессии, описывающие зависимость результативного признака (Y) от каждого из факторов X_1, X_2, X_3 в отдельности. Особое внимание уделено анализу влияния затрат на внутренние акции (X_1) как фактору, сильнее всего определяющему показатель начисления.

Оценка параметров моделей осуществлялась методом наименьших квадратов (МНК). Критериями отбора наилучшей модели служили: значение нормированного коэффициента детерминации (R^2); статистическая значимость модели в целом на основе F-критерия Фишера (p -значение $< 0,05$); выполнение предпосылок МНК (проверка остатков на нормальность, гомоскедастичность,

отсутствие автокорреляции и проверка на мультиколлинеарность для моделей множественной регрессии).

В результате сравнительного анализа для каждого проекта были определены наилучшие спецификации. Сопоставление полученных моделей показало, что наиболее высокие и устойчивые показатели качества моделей достигнуты для проекта «Самокат». В связи с этим в дальнейшем анализе основное внимание уделено именно данному проекту как наиболее репрезентативному с точки зрения выявленных закономерностей.

Этап 2. Оценка моделей. Произведен анализ регрессионных моделей, рассчитанных на данных аутсорсинговой компании ООО «Деливери Солюшенс». В таблице 2 приведены спецификации и ключевые показатели моделей, рассчитанные при помощи пакета анализа Gretl, применяя метод наименьшего квадрата. При формировании моделей, был установлен уровень значимости 5%.

Таблица 2
Спецификации и тестовые статистики моделей

№	Спецификация	R ²	р-знач. F	DW	р-знач. (тест Уайта)	р-знач. (норм. распр. ост.)
1.	$y = 1.88 \cdot X_3 + 7.17 \cdot X_2 + 17.70 \cdot X_1 + 3529402$	0,71	2,80e-06	1,11	0,24	0,55
2.	$y = 6.66 \cdot X_3 + 17.69 \cdot X_1 + 4429050$	0,72	5,60e-07	1,15	0,38	0,26
3.	$y = 0.91 \cdot X_2 + 18.26 \cdot X_1 + 5926327.47$	0,68	2,50e-06	1,16	0,45	0,03
4.	$y = 18.24 \cdot X_1 + 6290672.695$	0,71	2,80e-07	1,22	0,76	0,02

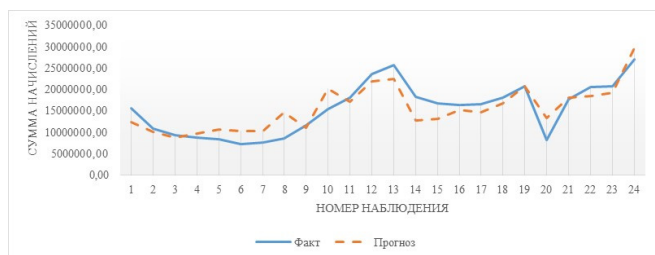
Источник: составлено авторами.

Спецификация №1 описывает регрессию, в которой увеличение показателя независимой переменной «Начисления» объясняется ростом величины показателей экзогенных переменных «Работные траты» в 1.88 раза, «Лендинг» в 7.17 раза и «Внутренние акции» в 17.70 раза. На рисунке 1 отображена визуализация данной модели, с учетом фактических значений.

Эмпирическая оценка графика на рисунке 1 дает четкое представление о том, что модель довольно точно повторяет реальные данные, повторяя тренды с незначительными отклонениями.

Статистические тесты. Согласно данным из таблицы 2, значение коэффициента Дарбина-Уотсона равно 1,11, что не входит в диапазон от 1,5 до 2,5, что в свою очередь предполагает наличие автокорреляции остатков модели. Опираясь на данные о р-значении теста Уайта, можно делать вывод о гомоскедастичности модели, так как $p = 0,24 > 0,05$. Данные из таблицы свидетельствуют о нормальности распределения ошибок модели, поскольку соответствующее $p = 0,55 > 0,05$.

Вывод. Проведенные статистические тесты подтверждают наличие линейной зависимости величины показателя «Начисления» от переменных «Работные траты», «Лендинг» и «Внутренние акции». При этом по результатам анализа можно судить о том, что целесообразно принять попытку исключить одну из переменных из регрессионного уравнения, что не повлечет за собой значительное ухудшение модели.



Источник: составлено авторами с использованием инструментария MS Excel.

Рисунок 1 – Визуализация спецификации модели 1

В спецификации № 2 исключен фактор «Лендинг». В результате получена модель, в которой увеличение показателя начислений растёт при условии роста величины показателя «Работные траты» в 6,66 раза и «Внутренние акции» в 17,69 раза.

Статистические тесты. Согласно результатам оценки модели, нормированный коэффициент детерминации составляет $R^2_{\text{норм}} = 0,72$, что свидетельствует о том, что около 72% зависимой переменной объясняется включёнными факторами. Это указывает на достаточно высокую объясняющую способность модели. При этом р-значение F-критерия равно $5,60 \cdot 10^{-7}$, следовательно модель является статистически значимой. На основании значения коэффициента Дарбина-Уотсона из таблицы 2, следует вывод о наличии автокорреляции остатков, так как оно не входит в диапазон 1,5-2,5. Данные о р-значении теста Уайта, указывает на гомоскедастичность модели, так как полученное значение больше 0,05. Данные таблицы свидетельствуют о нормальности распределения ошибок модели, поскольку р-значения также больше 0,05.

Вывод. Проведённые статистические тесты подтверждают наличие линейной зависимости величины показателя «Начисления» от переменных «Работные траты» и «Внутренние акции». Коэффициент при переменной «Работные траты» является статистически незначимым, в то время как фактор «Внутренние акции» демонстрирует устойчивую, значимую связь с зависимой переменной. Таким образом, по результатам анализа можно судить о том, что переход к спецификации, в которой фактор «Работные траты» исключён, а вместо него включен «Лендинг», позволяет оценить влияние альтернативного набора факторов на результативный признак.

В спецификации 3 фактор «Работные траты» был исключён, а вместо него в модель включен «Лендинг». В результате получилась модель, в которой увеличение показателя начислений растёт при условии роста величины показателя «Лендинг» в 0,91 раза и «Внутренние акции» в 18,26 раза.

Статистические тесты. Нормированный коэффициент детерминации модели составляет $R^2_{\text{норм}} = 0,68$, следовательно, около 68% зависимой переменной объясняется учитываемыми факторами. Модель является статистически значимой, поскольку р-значение F-критерия равно $2,5 \cdot 10^{-6}$. Значение коэффициента Дарбина-Уотсона равно 1,16, что не входит в диапазон от 1,5-2,5, что в свою очередь предполагает наличие положительной автокорреляции остатков модели. Опираясь на данные о р-значении теста Уайта, можно делать вывод о гомоскедастичности модели, так как $p = 0,49 > 0,05$. Данные таблицы 2 свидетельствуют о нормальности распределения ошибок модели, поскольку соответствующее $p = 0,38 > 0,05$.

Вывод. Проведённые статистические тесты подтверждают наличие линейной зависимости величины показателя «Начисления» от переменных «Лендинг» и «Внутренние акции». Коэффициент при переменной «Лендинг» является статистически незначимым, в то время как фактор «Внутренние акции» демонстрирует устойчивую и значимую связь с зависимой переменной. Таким образом, по результатам анализа можно судить о том, что целесообразно принять попытку исключить из регрессионного уравнения фактор «Лендинг», что не повлечёт за собой значительное ухудшение модели.

Спецификация 4 построена с учетом исключения факторов «Работные траты» и «Лендинг». В результате получилась парная регрессионная модель, в которой увеличение показателя начислений растёт при условии роста величины показателя «Внутренние акции» в 18,24 раза. Данная спецификация является итоговой и позволяет оценить влияние единственного значимого фактора на результативный признак.

Коэффициент детерминации модели составляет $R^2 = 0,71$, следовательно, около 71% зависимой переменной объясняется учитываемыми факторами. Модель является статистически значимой, поскольку р-значение F-критерия равно $2,77 \cdot 10^{-7}$, что меньше уровня значимости 0,05. Значение коэффициента

Дарбина-Уотсона = 1,22, что входит в диапазон от 1,5 до 2,5, что в свою очередь предполагает наличие положительной автокорреляции остатков модели. Проверка на гетероскедастичность. Опираясь на данные о р-значении теста Уайта, можно делать вывод о гомоскедастичности модели, так как $p = 0,76 > 0,05$.

Вывод. Проведённые статистические тесты подтверждают наличие линейной зависимости величины показателя «Начисления» от переменной «Внутренние акции». Данная спецификация показывает, что включение единственного фактора позволяет сохранить практически тот же уровень объясняющей способности ($R^2 = 0,71$), что и в более сложных моделях. Значит, именно фактор «Внутренние акции» вносит основной вклад в формирование целевой переменной. Таким образом, с учётом принципа экономичности модели, данная спецификация является оптимальной с точки зрения простоты интерпретации и достаточной объясняющей способности. Факт того, что исключение из модели факторов «Работные траты» и «Лендинг» не влечет за собой ухудшение ее объясняющей способности, говорит о неэффективности этих экзогенных переменных, следовательно они нуждаются в доработке с применением новых инструментов.

Выводы по результатам анализа моделей

В ходе работы были проанализированы существующие подходы к распределению рекламных расходов и дана оценка возможности их применения в условиях деятельности компаний, специализирующихся на массовом подборе персонала.

На основании проведенного анализа данных компании ООО «Деливери Солюшенс» построены несколько спецификаций регрессионных моделей, отражающих зависимость показателя начислений штату от затрат по основным направлениям маркетинговой деятельности. Анализ моделей показал, что сильнее всего с показателем начислений коррелирует категория затрат «Внутренние акции». По мере исключения отдельных регрессоров из модели, с сохранением внутренних акций, было выявлено, что R^2 имеет минимальные потери, что делает нецелесообразным усложнение модели за счет внедрения дополнительных учитываемых параметров. Это можно объяснить тем, что, увеличивая бюджет на данную категорию, а также вводя новые акции, происходит дополнительная стимуляция как существующих сотрудников, получающих бонусы за приглашение на работу своих знакомых, так и потенциальных работников, осведомленных о существующих акциях.

Говоря про исключенные каналы, такие как «Работные траты» и «Лендинг», важно отметить, что они требуют внедрения новых инструментов, которые смогли бы повысить эффективность их использования. Данные каналы имеют хороший потенциал, например оптимизация работы с лендингом повышает эффективность привлечения работников, используя правильно настроенные рекламные кампании, что в свою очередь расширяет штат и влечет к росту выручки компании, а грамотное проведение мероприятий, затраты на которые учтены в показателе «Работные траты», позволит повысить эффективность работы самих сотрудников, что также повышает показатель «Начисления» и увеличивает выручку компании.

Таким образом, незначительное влияние факторов «Лендинг» и «Работные траты» говорит о том, что привлечение персонала и сопутствующие этому маркетинговые мероприятия не влияют на формирование текущего бюджета и финансовые результаты компании. Результаты моделирования позволяют сделать вывод о том, что текущие инструменты ООО «Деливери Солюшенс» по привлечению исполнителей и их обучению являются неэффективными и требуют доработки. В дальнейших исследованиях необходимо рассмотреть возможность разработки и внедрения новых инструментов управления факторами «Лендинг» и «Работные траты». Именно эти каналы обладают скрытым потенциалом, способным при корректной настройке существенно повысить объясняющую способность модели и общую эффективность маркетингового бюджета. В частности,

можно рассмотреть внедрение интегрированной системы маркетинговой информации, направленной на выявление эффективных каналов найма исполнителей.

Литература

1. Ордынец, А. А. Практическая необходимость оптимального распределения бюджета на рекламно-маркетинговые мероприятия в деятельности предприятия / А. А. Ордынец // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 6(115). – С. 276-285. – DOI 10.21295/2223-5639-2025-6-276-285. – EDN HKPCUM.
2. Кудашева, С. А. Формирование бюджета на маркетинговые коммуникации как основа эффективного маркетинга предприятия / С. А. Кудашева // Вектор экономики. – 2017. – № 12(18). – С. 16. – EDN YMMTDZ.
3. Sukharev O.S., Kurmanov N.V. Modelling and Decision-Making Methods in Internet Marketing: Advertising Budget Efficiency and Advertising Quality // Universal Journal of Industrial and Business Management. 2013. Vol. 1. No. 3. P. 69-82. DOI: 10.13189/ujibm.2013.010301.
4. Шамапов, В. С. Эконометрическое маркетинг-микс моделирование: методология, недостатки, ограничения и возможности для модернизации / В. С. Шамапов // Развитие инструментария аналитики инновационных процессов в системах разного уровня : Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Самара, 24 октября 2025 года. – Самара: ООО "Самарама", 2025. – С. 385-392. – EDN PZIJPR.
5. Шматов, Экономико-математические модели и методы рекламного медиапланирования / Шматов // Вестник Гуманитарного университета. – 2013. – № 1. – С. 19-27. – ISSN 2308-8117. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/289559> (дата обращения: 17.02.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
6. Таранова, И. В. Особенности применения экономико-математических и эконометрических методов в экономических исследованиях / И. В. Таранова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2011. – № 12(36). – С. 59. – EDN RAHQGN.
7. Крюкова, А. А. Оптимизационная модель распределения рекламного бюджета компании / А. А. Крюкова // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2009. – № 99. – С. 75-80. – EDN KUIFRT.

The use of Econometric Models to optimize the Marketing Budget of Outsourcing companies

Dubinsky M.S., Khremuchkov A.A., Lapshov I.I.A., Magnitskaya P.A.
Financial University under the Government of the Russian Federation
JEL classification: C01, C02, C1, C4, C5, C6, C8

The article discusses the problem of optimizing the marketing budget of outsourcing companies specializing in mass recruitment of personnel for major aggregators in the service sector. The authors analyze existing methods of marketing budget allocation for quantifying the impact of marketing costs on company performance. Based on empirical data from Delivery Solutions LLC for the period 2024–2025, regression models of linear dependence between financial results and the marketing tools used by the company are constructed, and the corresponding statistical hypotheses are tested. It is established that among all marketing tools, internal promotions provided by the company to its contractors have a dominant influence on the indicator of contractor remuneration. The analysis of the constructed models demonstrates the need to revise approaches to managing costs related to recruitment channels and training of company personnel. The results of the study can be used for the informed allocation of marketing budgets in the fields of outsourcing and outstaffing.

Keywords: outsourcing, outstaffing, marketing budget, econometric modeling, regression analysis, cost optimization.

References

1. Ordynets, A. A. The practical need for optimal budget allocation for advertising and marketing activities in the company / A. A. Ordynets // Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. – 2025. – № 6(115). – Pp. 276-285. – DOI 10.21295/2223-5639-2025-6-276-285. – EDN HKPCUM.
2. Kudasheva, S. A. Budgeting for marketing communications as the basis for effective enterprise marketing / S. A. Kudasheva // Vector of Economics. – 2017. – № 12(18). – С. 16. – EDN YMMTDZ.
3. Sukharev O.S., Kurmanov N.V. Modelling and Decision-Making Methods in Internet Marketing: Advertising Budget Efficiency and Advertising Quality //

- Universal Journal of Industrial and Business Management. 2013. Vol. 1. No. 3. P. 69-82. DOI: 10.13189/ujibm.2013.010301.
4. Shamanov, V. S. Econometric marketing mix modeling: methodology, disadvantages, limitations and opportunities for modernization / V. S. Shamanov // Development of tools for analyzing innovation processes in systems of different levels : Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Samara, October 24, 2025. – Samara: Samarama LLC, 2025. – pp. 385-392. – EDN PZIJPR.
 5. Shmatov, Economic and mathematical models and methods of advertising media planning / Shmatov // Bulletin of the University of Humanities. - 2013. — No. 1. — pp. 19-27. — ISSN 2308-8117. — Text : electronic // Lan : electronic library system. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/289559> (date of request: 02/17/2026). — Access mode: for authorization. users.
 6. Taranova, I. V. Features of the application of economic, mathematical and econometric methods in economic research / I. V. Taranova // Management of economic systems: electronic scientific journal. – 2011. – № 12(36). – P. 59. – EDN RAHQGN.
 7. Kryukova, A. A. Optimization model of the company's advertising budget distribution / A. A. Kryukova // Proceedings of the Russian State Pedagogical University named after A.I. Herzen. - 2009. – No. 99. – PP. 75-80. – EDN KUIFRT.

Экономико-математический анализ факторов трудоустройства выпускников на региональном рынке труда

Романова Юлия Станиславовна

кандидат технических наук, доцент кафедры высшей математики и механики, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения; доцент кафедры высшей математики, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина), ysr@bk.ru,

Пастухова Елена Владимировна

кандидат технических наук, доцент кафедры высшей математики и механики, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения; доцент кафедры высшей математики, Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина), pastukhova.elena@mail.ru

В статье анализируются факторы, влияющие на уровень трудоустройства выпускников высших учебных заведений на региональном рынке труда Санкт-Петербурга с учётом отраслевой специфики. Эмпирическую базу исследования составили статистические данные по Санкт-Петербургу за 2005–2024 гг. по ряду отраслей, включая ИКТ, образование, науку и технику, а также гуманитарные направления. На основе экономико-математического подхода построена регрессионная модель, позволяющая количественно оценить влияние ключевых характеристик образовательной подготовки и параметров регионального рынка труда Санкт-Петербурга, включая соответствие полученной специальности, уровень заработной платы, академическую успеваемость, наличие дополнительного образования и доступность вакансий. Результаты моделирования показывают, что наибольшее влияние на трудоустройство оказывают факторы, связанные с релевантностью и качеством образовательной подготовки, тогда как рыночные параметры выполняют вспомогательную роль. Установлено, что в отдельных отраслях значимую роль играют трудно формализуемые факторы, включая поведенческие и институциональные особенности. Полученные результаты могут быть использованы при разработке региональной политики занятости и совершенствовании образовательных программ с учётом потребностей рынка труда.

Ключевые слова: трудоустройство выпускников, региональный рынок труда, высшее образование, экономико-математическое моделирование, регрессионный анализ, человеческий капитал, занятость молодежи, образовательные программы.

Введение

В условиях трансформации региональных рынков труда и повышения требований к качеству человеческого капитала проблема трудоустройства выпускников высших учебных заведений приобретает особую значимость. Эффективность функционирования региональной экономики во многом определяется степенью согласованности между системой высшего образования и потребностями рынка труда, что проявляется в уровне занятости выпускников и их профессиональной востребованности.

На уровень трудоустройства оказывают влияние как характеристики образовательной подготовки (соответствие полученной специальности, уровень академической успеваемости, наличие дополнительных компетенций), так и параметры региональной экономики, включая уровень заработной платы, структуру занятости и доступность вакансий. При этом значительная часть факторов характеризуется высокой степенью неопределённости и ограниченной формализуемостью, что обуславливает необходимость применения экономико-математического моделирования для их косвенной количественной оценки. Высокая концентрация вузов, диверсифицированная экономика и выраженные различия между секторами делают Санкт-Петербург показательным регионом для анализа взаимодействия образования и рынка труда.

Существующие подходы к анализу трудоустройства выпускников, как правило, рассматривают отдельные группы факторов, не обеспечивая их комплексного учёта в рамках единой модели. Это ограничивает возможности количественной оценки их сравнительного влияния и снижает обоснованность принимаемых управленческих решений на уровне региона.

В данной работе предлагается экономико-математическая модель, позволяющая интегрировать образовательные и рыночные факторы в единую систему анализа и оценить их вклад в формирование уровня трудоустройства выпускников.

Научная новизна исследования заключается в разработке регрессионной модели, учитывающей совокупное влияние образовательных и региональных экономических факторов, а также в выявлении их относительной значимости в условиях регионального рынка труда.

Целью исследования является разработка экономико-математической модели для анализа факторов трудоустройства выпускников.

Обзор отечественной и зарубежной литературы по теме исследования

Востребованность выпускников вузов рассматривается как ключевой индикатор эффективности системы высшего образования и её вклада в развитие человеческого капитала и региональной экономики. Международные исследования (ОЭСР [1], МОТ [2], [3]) подтверждают устойчивую связь уровня образования с занятостью, при этом подчёркивают значительную дифференциацию результатов в зависимости от отраслевой структуры экономики, институциональных условий и региональных особенностей рынка труда. Отмечается, что снижение молодежной безработицы сопровождается ростом нестабильной занятости и несоответствием квалификаций требованиям рабочих мест, что требует учитывать не только факт занятости, но и её качество.

Европейские исследования (CEDEFOP [4], [5]) акцентируют внимание на дефиците навыков как факторе, влияющем на структуру занятости и профессиональную мобильность. Показано, что технологические изменения усиливают потребность в обновлении компетенций, а методы прогнозирования спроса и предложения квалификаций формируют основу для анализа отраслевых различий. Данные международных обследований

выпускников Educational Authority [6] дополняют этот подход, позволяя оценивать соответствие полученной квалификации выполняемой деятельности и эффективность использования человеческого капитала.

Институциональные аспекты взаимодействия образования и рынка труда раскрываются в работах Всемирного банка [7] и С. Klein С. [8], где подчёркивается роль практико-ориентированных программ, гибкости квалификаций и дополнительного образования в повышении вероятности трудоустройства. В зарубежной литературе востребованность выпускников рассматривается как многомерное явление, формируемое взаимодействием образовательных результатов и условий рынка труда (А. Eimer и соавт. [9]). Переход к количественной оценке факторов занятости отражён в работах А. Rothwell и соавт. [10] и исследованиях карьерных траекторий А. Carillo [11], где показана значимость сопоставления образовательных характеристик и параметров рынка труда.

Российские исследования конкретизируют влияние отдельных факторов на экономические результаты выпускников. В работах А. И. Колосовой, В. Н. Рудакова и С. Ю. Рощина [12] показано, что занятость по специальности положительно связана с уровнем заработной платы и удовлетворённостью трудом, тогда как М. А. Кирюшина и В. Н. Рудаков [13] выявляют гендерные различия стартовых заработков. К. В. Рожкова [14] демонстрирует, что различия в качестве высшего образования обуславливают различия в доходах выпускников, что требует включения показателей занятости в оценку эффективности вузов.

Эмпирическая база анализа формируется на основе данных Росстата [15] и аналитики НИУ ВШЭ [16], позволяющих учитывать отраслевую структуру занятости, уровень заработной платы и региональные особенности рынка труда. Исследования Ю. С. Романовой и Е. В. Пастуховой [17] показывают, что образовательные практики и формы обучения влияют на формирование профессиональных компетенций и карьерные решения выпускников. Работы Л.В. Капустиной [18] и И.С. Кожевникова [19] акцентируют значение инструментов оценки и представления компетенций, а также количественного сопоставления образовательных и рыночных требований.

Методические аспекты измерения образовательных результатов и моделирования трудоустройства раскрываются в работах Р. Р. Закеевой [20], Дж.Вулдриджа [21] и Р. Rosenbaum [22], где подчёркивается необходимость количественной оценки факторов и корректной интерпретации статистических зависимостей.

Анализ литературы показывает, что трудоустройство выпускников определяется совокупностью образовательных и рыночных факторов, среди которых ключевую роль играют профильность занятости, дополнительное образование и условия спроса на вакансии. Существенные различия в структуре факторов наблюдаются по отраслям, что обосновывает необходимость их количественного анализа в контексте региональной экономики.

Методологическая база исследования

Выбор методологии обусловлен спецификой объекта исследования: трудоустройство выпускников рассматривается как агрегированный показатель эффективности системы высшего образования и её соответствия требованиям рынка труда Санкт-Петербурга. Данный показатель отражает результат взаимодействия образовательных и экономических факторов. В рамках системного и институционального подходов высшее образование трактуется как элемент социально-экономической системы, обеспечивающий воспроизводство трудовых ресурсов. Соответственно, уровень трудоустройства выпускников интерпретируется как индикатор согласованности образовательных результатов и спроса на рынке труда.

Статистическую базу исследования составили данные Росстата [23] по Санкт-Петербургу за 2005–2024 гг., сгруппирован-

ные по отраслям в виде временных рядов с определенным набором показателей. Приведем в качестве примера исходных данных сформированную таблицу для отрасли «информационно-коммуникационные технологии».

Таблица 1

Статистические данные о выпускниках вузов Санкт-Петербурга за период 2005-2024гг в отрасли «информационно-коммуникационные технологии (ИКТ)»

Год	общее количество выпускников (тыс.)	число трудоустроившихся в течение первого года после выпуска (тыс.)	соответствие работы по полученной специальности (тыс.)	средний уровень заработной платы по отрасли (тыс.руб)	средний балл диплома	наличие выпускников дополнительного образования (в тыс.)	наличие вакансий в регионе (в тыс.)
2005	14,90	8,34	4,59	9,70	4,30	2,98	10,00
2006	15,30	9,49	5,22	12,20	3,95	3,21	12,30
2007	16,70	11,86	6,52	19,20	3,98	3,34	12,90
2008	16,20	12,31	6,90	24,40	4,53	3,24	14,20
2009	16,30	12,71	7,12	28,50	4,22	3,42	14,70
2010	16,00	12,32	6,90	33,90	4,16	3,04	13,60
2011	15,20	12,31	6,55	42,70	4,58	2,98	13,00
2012	18,30	15,37	8,76	48,70	4,47	3,60	17,90
2013	17,00	15,30	8,72	57,10	4,42	3,57	16,70
2014	16,70	15,19	8,66	62,50	4,08	3,16	16,20
2015	15,90	14,63	8,42	65,40	3,91	3,34	16,00
2016	15,20	13,68	7,93	68,70	4,03	3,04	15,80
2017	14,90	13,11	7,60	72,20	4,47	3,28	15,70
2018	14,60	12,98	7,52	79,30	4,52	2,77	14,20
2019	14,10	12,53	7,49	83,80	4,50	2,96	13,80
2020	13,60	11,97	7,18	86,40	4,50	2,72	13,10
2021	13,50	10,86	6,73	102,20	4,43	2,84	13,00
2022	13,30	10,23	6,35	121,50	4,14	2,79	12,70
2023	13,10	9,43	5,85	127,60	4,37	2,62	11,20
2024	14,20	10,32	5,95	137,90	4,47	2,80	9,32

Анализ представленных данных по отрасли ИКТ в Санкт-Петербурге показывает, что в период с 2005 по 2024 год динамика подготовки и трудоустройства выпускников носила неоднозначный, но в целом положительный с точки зрения востребованности специалистов характер. Общее количество выпускников за рассматриваемый период несколько сократилось, при этом в середине периода наблюдался более высокий уровень выпуска с максимальным значением в 2012 году.

На этом фоне показатели трудоустройства демонстрируют благоприятную тенденцию. Число выпускников, трудоустроившихся в течение первого года после окончания обучения, в целом выросло, что позволяет говорить о повышении вероятности успешного выхода молодых специалистов на рынок труда. Одновременно увеличилось и число выпускников, работающих по полученной специальности, следовательно, не только сам факт трудоустройства, но и соответствие занятости профилю подготовки со временем усилилось.

Особенно заметной является динамика заработной платы. Средний уровень оплаты труда в отрасли вырос многократно, что свидетельствует об усилении экономической привлекательности сферы ИКТ и подтверждает высокий спрос на квалифицированные кадры.

Показатель наличия у выпускников дополнительного образования, включая курсы, стажировки и иные формы дополнительной подготовки, изменялся незначительно.

Количество нужных вакансий в Санкт-Петербурге в течение рассматриваемого периода сохранялось на достаточно высоком уровне. В отдельные годы их число приближалось к общему количеству выпускников, что дополнительно подтверждает высокий уровень потребности регионального рынка труда в специалистах ИКТ-профиля.

Для количественной оценки влияния различных факторов на востребованность выпускников в исследованиях использовался эконометрический подход. Модель множественной линейной регрессии, позволяет оценить частные эффекты факторов при прочих равных условиях:

$$Y_i = \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \beta_3 X_{i3} + \beta_4 X_{i4} + \beta_5 X_{i5} \quad (1)$$

где Y_t – число выпускников, трудоустроившихся в течении первого года после выпуска;

X_{1t} – соответствие работы полученной специальности;

X_{2t} – средний уровень заработной платы по отрасли;

X_{3t} – средний балл диплома;

X_{4t} – наличие дополнительного образования;

X_{5t} – наличие релевантных вакансий в регионе;

β_i – коэффициенты регрессии.

Выбор линейной модели обусловлен её интерпретируемостью и применимостью к агрегированным данным. Анализ проводится на временном интервале 2005–2024 гг. ($n = 20$), что обеспечивает достаточную устойчивость оценок.

Оценка параметров осуществляется методом наименьших квадратов:

$$Y\beta = (X^T X)^{-1} X^T Y, (2)$$

где X^T – транспонированная матрица наблюдений, размерности $r \times n$, где:

r — число признаков, n — число наблюдений; Y – вектор наблюдаемых значений зависимой переменной (число трудоустроившихся выпускников в течении первого года после выпуска); β – вектор оценок параметров модели.

Качество аппроксимации оценивалось с помощью коэффициента детерминации:

$$R^2 = 1 - \Sigma(Y_t - \hat{Y}_t)^2 / \Sigma(Y_t - \bar{Y})^2, (3)$$

где Y_t – фактическое (наблюдаемое) значение зависимой переменной для t -го наблюдения; $\hat{Y}_t$ – прогнозируемое значение зависимой переменной, полученное по модели; $\bar{Y}$ – среднее значение зависимой переменной; числитель отражает сумму квадратов ошибок модели, а знаменатель — общую вариацию данных.

Статистическая значимость модели и её параметров проверяется с помощью F-критерия Фишера и t-критерия Стьюдента при уровне значимости $\alpha=0,05$. Дополнительно проводится диагностика модели, включающая проверку мультиколлинеарности (VIF), гетероскедастичности (тест Уайта) и автокорреляции остатков (критерий Дарбина–Уотсона) (Н.Ш.Кремер [24]). Результаты тестов подтверждают корректность использования линейной регрессионной модели.

Применение эконометрического инструментария позволяет перейти от описательного анализа к количественной оценке факторов трудоустройства выпускников и выявлению устойчивых зависимостей в контексте региональной экономики.

Результаты

В результате проведённого исследования были построены стандартизированные регрессионные модели по отраслям, позволяющие количественно оценить влияние образовательных и рыночных факторов на уровень трудоустройства выпускников. Использование стандартизированных коэффициентов (β^*) обеспечило сопоставимость влияния переменных, измеряемых в различных единицах, и позволило выявить различия в структуре детерминант трудоустройства в различных секторах экономики Санкт-Петербурга. Соответствующие уравнения и численные показатели корректности выбранной модели объединены в таблицу 2.

Таблица 2
Сводные результаты регрессионного анализа по отраслям

Отрасль	R^2	Уравнение регрессии
Наука и техника	0,99	$Y_t = 0,71X_{1t} + 0,12X_{2t} + 0,28X_{3t} + 0,30X_{4t} + 0,05X_{5t}$
Образование	0,93	$Y_t = 0,57X_{1t} + 0,14X_{2t} + 0,07X_{3t} + 0,31X_{4t} + 0,11X_{5t}$
ИКТ	0,98	$Y_t = 0,61X_{1t} + 0,29X_{2t} + 0,05X_{3t} + 0,22X_{4t} + 0,30X_{5t}$
Право, гуманитарные области, культура	0,94	$Y_t = 0,38X_{1t} + 0,10X_{2t} + 0,19X_{3t} + 0,20X_{4t} + 0,15X_{5t}$

Анализ полученных моделей показал, что влияние факторов носит выраженный отраслевой характер. В отрасли «Образование» наибольший вклад в объяснение вариации зависимой переменной вносит показатель соответствия работы полученной специальности, что отражает высокую значимость профильно-

сти занятости. Существенную роль также играет наличие дополнительного образования, выступающего индикатором накопления человеческого капитала. Влияние факторов, характеризующих состояние рынка труда, носит вторичный характер.

В сфере «Наука и техника» значимость образовательных характеристик возрастает. Наряду с показателем соответствия специальности существенный вклад вносят академические показатели и дополнительная подготовка, что обусловлено высокой степенью формализации требований к квалификации и необходимостью специализированных знаний. Вклад факторов рыночного спроса при этом остаётся ограниченным.

В отрасли ИКТ выявлено доминирование факторов, характеризующих состояние рынка труда. Наибольшее влияние оказывают уровень заработной платы и наличие релевантных вакансий, что отражает высокую чувствительность занятости выпускников к конъюнктуре спроса на квалифицированный труд. При этом роль формальных образовательных показателей, включая средний балл диплома, является существенно менее выраженной.

В гуманитарных областях структура факторов отличается большей равномерностью. Влияние переменных распределяется без выраженного доминирования отдельных показателей, что сопровождается снижением объясняющей способности моделей. Это указывает на значимую роль трудно формализуемых факторов, включая индивидуальные характеристики выпускников, особенности профессиональных стратегий и институциональные условия занятости.

Сопоставление стандартизированных коэффициентов (β^*) показало, что в отраслях «Образование» и «Наука и техника» Санкт-Петербурга максимальные значения β^* приходится на переменные, отражающие образовательные характеристики, тогда как в ИКТ доминируют показатели рыночного спроса. В гуманитарных направлениях наблюдается выравнивание значений β^* , что свидетельствует об отсутствии ярко выраженного доминирующего фактора.

Дополнительно установлено, что значения коэффициента детерминации (R^2) варьируются по отраслям. Более высокие значения R^2 характерны для сфер с формализованными требованиями к квалификации, что свидетельствует о большей объясняющей способности моделей. В гуманитарных областях значения R^2 ниже, что указывает на существенное влияние неучтённых и слабо формализуемых факторов.

Таким образом, результаты исследования подтверждают наличие отраслевой специфики в механизмах формирования трудоустройства выпускников и демонстрируют необходимость учёта различий в структуре факторов при проведении экономического анализа и разработке образовательной политики.

Заключение

В ходе исследования разработана и апробирована экономико-математическая модель оценки факторов трудоустройства выпускников, учитывающая как образовательные характеристики, так и параметры регионального рынка труда г.Санкт-Петербурга. Полученные результаты подтвердили, что трудоустройство выпускников является многокомпонентным социально-экономическим показателем, формируемым под воздействием совокупности взаимосвязанных факторов.

Установлено, что структура детерминант трудоустройства носит выраженный отраслевой характер: значимые образовательных и рыночных факторов существенно различается в зависимости от специфики сектора экономики Санкт-Петербурга. Это позволяет сделать вывод о ограниченной применимости универсальных моделей оценки эффективности образовательных программ и необходимости их дифференциации с учётом отраслевых условий.

Научная новизна исследования заключается в выявлении и количественной оценке различий в структуре факторов трудоустройства выпускников по отраслям, а также в обосновании

роли сочетания образовательных и рыночных переменных при анализе трудовых исходов. В отличие от существующих подходов, ориентированных преимущественно на отдельные группы факторов, предложенная модель обеспечивает комплексный анализ с учётом межотраслевых различий.

Практическая значимость результатов состоит в возможности их использования при формировании и корректировке образовательных программ, а также при разработке механизмов взаимодействия образовательных организаций с рынком труда на региональном уровне.

Методический вклад работы связан с применением эконометрического инструментария для анализа трудоустройства выпускников на региональных данных Санкт-Петербурга, что обеспечивает переход от описательных оценок к выявлению статистически обоснованных зависимостей. При этом выявлено, что часть факторов, влияющих на трудоустройство, обладает слабой формализуемостью, что ограничивает объясняющую способность моделей и определяет необходимость дальнейшего развития методических подходов, включая расширение набора переменных и использование смешанных методов анализа.

Литература

1. Education at a Glance 2024: OECD Indicators // Paris: OECD Publishing. – 2024. – URL: <https://doi.org/10.1787/c00cad36-en> (дата обращения: 16.03.2026).
2. International Labour Organization. Global Employment Trends for Youth 2024: Decent Work, Brighter Futures // Geneva: ILO. – 2024. – URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-09/GET_2024_EN%20web.pdf (дата обращения: 16.03.2026).
3. International Labour Organization. Global Employment Trends for Youth 2024: Europe and Central Asia Brief // Geneva: ILO. – 2024. – URL: <https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-08/Europe%20and%20Central%20Asia%20Brief%20GET%20Youth%202024.pdf> (дата обращения: 16.03.2026).
4. Skills in Transition: the Way to 2035 // Luxembourg: Cedefop. – 2023. – URL: https://www.cedefop.europa.eu/files/4213_en.pdf (дата обращения: 16.03.2026).
5. 2023 Skills Forecast: Technical Report // Luxembourg: Cedefop. – 2023. – URL: https://www.cedefop.europa.eu/files/2023_skills_forecast_technical_report.pdf (дата обращения: 16.03.2026).
6. First Results of Eurograduate 2022 (National Report Example) // Budapest. – 2024. – URL: https://www.felvi.hu/pub_bin/download/felsooktatasimuhely/eurograduate/Eurograduate_2022_English_report.pdf (дата обращения: 16.03.2026).
7. World Development Report 2019: The Changing Nature of Work // Washington, DC: World Bank. – 2019. – DOI: 10.1596/978-1-4648-1328-3. – URL: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1328-3> (дата обращения: 16.03.2026).
8. Klain C., Smith J. Addressing labour and skills shortages in a fast-changing economy // OECD Economics Department Working Papers. – 2024. – № 1811. – P.1–61. – URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/addressing-labour-and-skills-shortages-in-a-fast-changing-economy_0b6482dd/757311cb-en.pdf.
9. Eimer A., et al. Employability models for higher education: a systematic literature review // Social Sciences & Humanities Open. – 2023. – V.8. – № 1. – P.100588. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100588>
10. Rothwell A., et al. Employability: an umbrella review // Australian Journal of Career Development. – 2025. – V.34. – № 3. – P.236–248. – URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/10384162251366428>
11. Carillo A., et al. Graduate Outcomes and Employability Study of BS Information Technology Alumni: A Tracer Analysis from 2019 to 2024 // International Journal on Science and

Technology. – 2025. – V.16. – № 4. – P.1–9. – URL: <https://www.ijssat.org/research-paper.php?id=9404>.

12. Колосова А. И., Рудаков В. Н., Рошин С. Ю. Влияние работы по профилю полученной специальности на заработную плату и удовлетворенность работой выпускников вузов // Вопросы экономики. – 2020. – № 11. – С.113–132. – URL: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-11-113-132>.

13. Кирюшина М. А., Рудаков В. Н. Гендерные различия в заработной плате выпускников вузов и учреждений СПО на начальном этапе карьеры // Вопросы образования. – 2021. – № 2. – С.172–198. – URL: <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-2-172-198>.

14. Рожкова К. В. Дифференциация качества высшего образования и заработных плат выпускников в России // Вопросы образования. – 2023. – № 1. – С.161–190. – URL: <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2023-1-161-190>.

15. Труд и занятость в России: статистический сборник // М.: Росстат. – 2023. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 16.03.2026).

16. Бондаренко Н. В., Варламова Т. А., Гохберг Л. М. и др. Индикаторы образования: статистический сборник // М.: ИС-ИЭЗ ВШЭ. – 2025. – 452 с. – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1023576805.pdf>.

17. Пастухова Е. В., Романова Ю. С., Афанасьева О. В. Анализ эффективности социально-образовательных учреждений: методы и модели мониторинга успешности учащихся // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2023. – № 12. – С.104–119. – URL: <http://e-koncept.ru/2023/231129.htm>

18. Капустина Л. В., Досковская М. С., Ненашева О. В. Портфолио студента в вузе как залог успешной профессиональной деятельности // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2024. – № 3. – С.43–58. – URL: <http://e-koncept.ru/2024/241031.htm>.

19. Кожевников И. С. Методика оценки соответствия содержания образовательных программ требованиям рынка труда // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. – 2025. – Т.13. – № 4. – С.1–11. – URL: <https://moitvivi.ru/ru/journal/pdf?id=2061>

20. Закиева Р. Р. Анализ качества образования в техническом университете с помощью технологии интегративной оценки уровня сформированности компетентности выпускника // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2023. – № 5. – С.126–139. – URL: <http://e-koncept.ru/2023/231038.htm>

21. Wooldridge J. M. Introductory Econometrics: A Modern Approach // Boston: Cengage Learning. – 2020. – 912 p.

22. Rosenbaum P. R. Causal Inference // Cambridge, MA: MIT Press. – 2023. – 224 p.

23. Росстат. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. Rosstat. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki [Elektronnyy resurs] – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 16.03.2026).

24. Кремер Н. Ш., Путко Б. А. Регрессионный анализ. – 4-е изд., испр. и доп. // М.: Юрайт. – 2025. – 180 с.

Econometric analysis of factors influencing graduate employment in the regional labor market

Romanova Yu.S., Pastukhova E.V.

St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Saint Petersburg Electrotechnical University "LETI"

JEL classification: C01, C02, C1, C4, C5, C6, C8

The article examines the factors influencing graduate employment in the labor market of Saint Petersburg, taking into account sectoral differences. The empirical basis of the study consists of statistical data for Saint Petersburg for 2005–2024 covering several sectors, including ICT, education, science and technology, as well as humanities. Based on an economic and mathematical approach, a regression model is developed to assess the impact of key educational characteristics and labor market parameters of Saint Petersburg, including field-of-study match, wage level, academic performance, additional education, and job availability. The results show that graduate employment in Saint Petersburg is shaped by both the relevance of educational training and sector-specific labor market conditions, while the relative importance of these factors varies across industries. The findings may be used in

the development of employment policy in Saint Petersburg and in the improvement of university programs in line with regional labor market needs.

Keywords: graduate employment, regional labor market, higher education, economic and mathematical modeling, regression analysis, human capital, youth employment, educational programs.

References

1. Education at a Glance 2024: OECD Indicators // Paris: OECD Publishing. – 2024. – URL: <https://doi.org/10.1787/c00cad36-en> (accessed: 16.03.2026).
2. International Labour Organization. Global Employment Trends for Youth 2024: Decent Work, Brighter Futures // Geneva: ILO. – 2024. – URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-09/GET_2024_EN%20web.pdf (accessed: 16.03.2026).
3. International Labour Organization. Global Employment Trends for Youth 2024: Europe and Central Asia Brief // Geneva: ILO. – 2024. – URL: <https://www.ilo.org/sites/default/files/2024-08/Europe%20and%20Central%20Asia%20Brief%20GET%20Youth%202024.pdf> (accessed: 16.03.2026).
4. Skills in Transition: the Way to 2035 // Luxembourg: Cedefop. – 2023. – URL: https://www.cedefop.europa.eu/files/4213_en.pdf (accessed: 16.03.2026).
5. 2023 Skills Forecast: Technical Report // Luxembourg: Cedefop. – 2023. – URL: https://www.cedefop.europa.eu/files/2023_skills_forecast_technical_report.pdf (accessed: 16.03.2026).
6. First Results of Eurograduate 2022 (National Report Example) // Budapest. – 2024. – URL: https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/felsooktatasi/muhely/eurograduate/Eurograduate_2022_English_report.pdf (accessed: 16.03.2026).
7. World Development Report 2019: The Changing Nature of Work // Washington, DC: World Bank. – 2019. – DOI: 10.1596/978-1-4648-1328-3. – URL: <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1328-3> (accessed: 16.03.2026).
8. Klain C., Smith J. Addressing labour and skills shortages in a fast-changing economy // OECD Economics Department Working Papers. – 2024. – № 1811. – P.1–61. – URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/addressing-labour-and-skills-shortages-in-a-fast-changing-economy_0b6482dd/757311cb-en.pdf
9. Eimer A., et al. Employability models for higher education: a systematic literature review // Social Sciences & Humanities Open. – 2023. – V.8. – № 1. – P.100588. – URL: <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100588>
10. Rothwell A., et al. Employability: an umbrella review // Australian Journal of Career Development. – 2025. – V.34. – № 3. – P.236–248. – URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/10384162251366428>
11. Carillo A., et al. Graduate Outcomes and Employability Study of BS Information Technology Alumni: A Tracer Analysis from 2019 to 2024 // International Journal on Science and Technology. – 2025. – V.16. – № 4. – P.1–9. – URL: <https://www.ijstat.org/research-paper.php?id=9404>
12. Kolosova A. I., Rudakov V. N., Roshchin S. Yu. Vliyaniye raboty po profilyu poluchennoi spetsial'nosti na zarabotnuyu platu i udovletvorennost' rabotoi vypusknikov vuzov [The impact of employment in the field of study on wages and job satisfaction of university graduates] // Voprosy Ekonomiki. – 2020. – № 11. – P.113–132. – DOI: 10.32609/0042-8736-2020-11-113-132. – URL: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2020-11-113-132>
13. Kiryushina M. A., Rudakov V. N. Gendernye razlichiya v zarabotnoi plate vypusknikov vuzov i uchrezhdenii SPO na nachal'nom etape kar'ery [Gender differences in wages of graduates of higher education institutions and vocational schools at the early career stage] // Voprosy Obrazovaniya / Educational Studies Moscow. – 2021. – № 2. – P.172–198. – DOI: 10.17323/1814-9545-2021-2-172-198. – URL: <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-2-172-198>
14. Rozhkova K. V. Differentsiatsiya kachestva vysshego obrazovaniya i zarabotnykh plat vypusknikov v Rossii [Differentiation of higher education quality and wages of graduates in Russia] // Voprosy Obrazovaniya / Educational Studies Moscow. – 2023. – № 1. – P.161–190. – DOI: 10.17323/1814-9545-2023-1-161-190. – URL: <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2023-1-161-190>
15. Trud i zanyatost' v Rossii: statisticheskii sbornik [Labour and Employment in Russia: statistical collection] // Moscow: Rosstat. – 2023. – URL: <https://rosstat.gov.ru> (accessed: 16.03.2026).
16. Bondarenko N. V., Varlamova T. A., Gokhberg L. M., et al. Indikatory obrazovaniya: statisticheskii sbornik [Indicators of Education: statistical collection] // Moscow: ISSEK HSE. – 2025. – 452 p. – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1023576805.pdf> (accessed: 16.03.2026).
17. Pastukhova E. V., Romanova Y. S., Afanas'eva O. V. Analiz effektivnosti sotsial'no-obrazovatel'nykh uchrezhdenii: metody i modeli monitoringa uspekhov uchashchikhsya [Analysis of the effectiveness of social and educational institutions: methods and models for monitoring student success] // Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal «Kontsept». – 2023. – № 12. – P.104–119. – URL: <http://e-koncept.ru/2023/231129.htm>. Kapustina L. V.,
18. Doskovskaya M. S., Nenashcheva O. V. Portfolio studenta v vuze kak zalog uspekhov professional'noi deyatel'nosti [Student portfolio at university as a guarantee of successful professional activity] // Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal «Kontsept». – 2024. – № 3. – P.43–58. – URL: <http://e-koncept.ru/2024/241031.htm>
19. Kozhevnikov I. S. Metodika otsenki sootvetstviya soderzhaniya obrazovatel'nykh programm trebovaniyam rynka truda [Methodology for assessing the compliance of educational program content with labor market requirements] // Modelirovanie, Optimizatsiya i Informatsionnye Tekhnologii. – 2025. – V.13. – № 4. – P.1–11. – URL: <https://moitvvt.ru/journal/pdf?id=2061>
20. Zakieva R. R. Analiz kachestva obrazovaniya v tekhnicheskoy universitete s pomoshch'yu tekhnologii integrativnoi otsenki urovnya sformirovannosti kompetentnosti vypusknika [Analysis of education quality in a technical university using the technology of integrative assessment of graduate competency formation] // Nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal «Kontsept». – 2023. – № 5. – P.126–139. – URL: <http://e-koncept.ru/2023/231038.htm>
21. Wooldridge J. M. Introductory Econometrics: A Modern Approach. – 7th ed. // Boston: Cengage Learning. – 2020. – 912 p.
22. Rosenbaum P. R. Causal Inference // Cambridge, MA: MIT Press. – 2023. – 224p.
23. Rosstat. Federal'naya sluzhba gosudarstvennoy statistiki [Elektronnyy resurs] – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (accessed: 16.03.2026).
24. Kremer N. Sh., Putko B. A. Regressiionnyi analiz [Regression analysis]. – 4th ed., rev. and enl. // Moscow: Yurait. – 2025. – 180 p.

Прогнозирование численности населения Китая на основе метода машинного обучения

Фэн Шидэ

аспирант, Институт Китая и современной Азии Российской академии наук, Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД РФ, 373845357@qq.com

Прогнозирование численности населения является важным ориентиром для национальных стратегий развития и систем социального обеспечения. В данной работе представлена модель нейронной сети для прогнозирования численности населения, основанная на данных за период с 1960 по 2024 год, с прогнозируемым периодом около 16 лет. Модель модифицирована с учетом реальной ситуации, с ограничением темпов роста. Результаты показывают точность модели. Численность населения будет продолжать снижаться до 2024 года и составит 1,36 миллиарда человек в 2040 году.

Ключевые слова: Китай, население, прогнозирование, нейронная сеть, временные ряды.

Введение

Население Китая уже составляет 1,4 миллиарда человек, и его дальнейшее сокращение сопряжено со множеством потенциальных проблем, таких как старение населения, сокращение рабочей силы, несбалансированное распределение населения и т. д. Прогнозирование численности населения важно для разработки будущей политики.

Традиционные модели имеют некоторые ограничения, связанные с проблемами нелинейных зависимостей. В задаче прогнозирования численности популяции используются модели машинного обучения и искусственного интеллекта. Для выбора основных факторов, влияющих на численность популяции, применяется модель регрессии Lasso.[1] В работе используются трехслойные нейронные сети прямого распространения, алгоритм определения веса и структуры. [2] После 30 лет действия политики планирования рождаемости численность населения сокращается, и лимит рождаемости постепенно снижается. [3][4]

Обычно для прогнозирования используется традиционная модель. Модель LSTM, разработанная для временных рядов, применяется в данной работе для прогнозирования.

Существуют исследования, основанные на моделях нейронных сетей. В работе по прогнозированию случаев туберкулеза сравниваются модели ARIMA, GM(1,1) и LSTM, и модель LSTM показывает наилучшие результаты. [5] В другом исследовании прогнозирование численности населения Китая с помощью модели BP также является хорошим доказательством того, что нейронные сети обладают возможностями в области изучения населения. [6] Также есть ученые, работающие над прогнозированием старения, новая модель, называемая моделью FPTGM, для прогнозирования численности населения а также модель BP, которая также применяется для анализа региональной ситуации старения, что доказывает несбалансированность ситуации старения в разных регионах. [7][8]

Модели нейронных сетей также применяются для анализа рождаемости населения; ученые также используют эти модели для анализа снижения рождаемости. [9][10][11] Модель LSTM применяется в математической модели политики рождаемости. Нейронная сеть может быть хорошим инструментом для прогнозирования численности населения.

На основе предыдущих исследований в области прогнозирования в данной работе применяется нейронная сеть, а модель модифицируется с учетом реальной ситуации, при этом темп роста является ограничением.

Методология

Данные взяты из набора данных Всемирного банка, период охватывает 1960–2024 годы. Объем данных о населении слишком велик для модели нейронной сети, поэтому в случае нестабильного моделирования применяется процесс нормализации данных, при этом нормализованные данные сохраняют свои прежние характеристики. Значение ретроспективного анализа установлено равным 5, прогноз на последний год будет основан на данных за предыдущие 5 лет. Набор данных будет разделен на группу обучающих данных и группу проверочных данных. Группа обучающих данных будет содержать 90% данных.

В данной работе применяется модель долгосрочного и краткосрочного прогнозирования (LSTM). Она разработана для анализа временных рядов. По сравнению с другими моделями, LSTM обладает функцией памяти для прогнозирования будущего.

Модель содержит входной вентиль, выходной вентиль и вентиль забывания. LSTM может обучаться на выявлении закономерностей и определять, какая часть будет прогнозироваться в будущем. В память установлено 32 ячейки, из которых будут

извлекаться характеристики данных и выявляться закономерности. Время начала эпохи установлено на 300.

Численность популяции не будет сильно колебаться в короткий период; значение роста в модели ограничено. Диапазон колебаний данных будет измерен, будет установлен максимальный темп роста, равный 1,5 раза историческому максимальному темпу роста. Это предотвратит неточные прогнозы.

Результаты и обсуждение

После 300 эпох обучения значения потерь на обучающей и валидационной выборках колеблются в относительно большом диапазоне, и модель начинает корректироваться для повышения точности. С увеличением количества эпох потери уменьшаются. В итоге, потери на валидационной выборке постоянно ниже потерь на обучающей выборке, что означает, что обученная модель обладает способностью к обобщению (рис. 1).

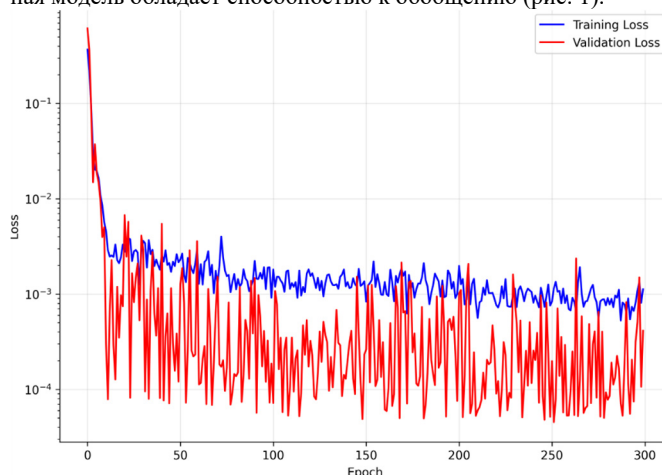


Рис. 1: Потери при обучении и валидации

Таблица 1
Особенности модели

RMSE	22 billion
MAPE	1.56%
R ²	0.98

Для оценки результатов модели в данной работе рассчитываются значения RMSE и MAPE. Учитывая, что население Китая составляет 1,41 миллиарда человек, эта ошибка является приемлемой на определенном уровне, поскольку развитие населения Китая — сложный процесс, RMSE составляет около 1,56% от общей численности населения. Оценка модели по ошибке данных меньше 2%, долгосрочная и краткосрочная модель очень точна при работе с временными рядами. Значение R² очень близко к 1, поскольку временные ряды численности населения имеют сильные тренды. Эти значения показывают, что модель демонстрирует очень хорошие результаты (рис. 2).

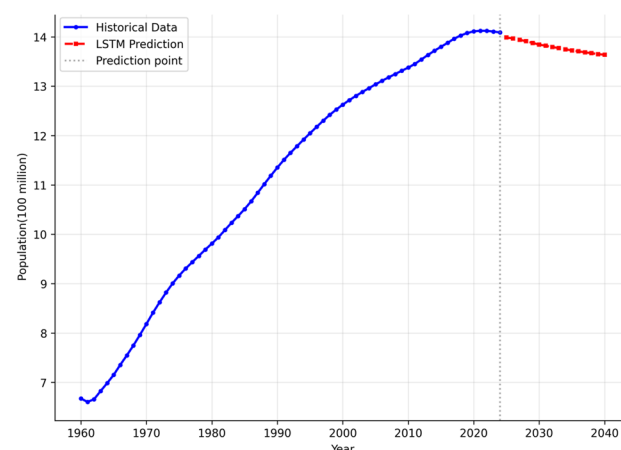


Рис. 2: Прогноз численности населения.

Согласно прогнозу, полученному с помощью обученной модели (см. график выше), на период с 2025 по 2040 год прослеживается четкая тенденция к устойчивому снижению численности населения. За эти 16 лет модель прогнозирует сокращение населения до приблизительно 1,364 миллиарда человек к концу периода. Данная нисходящая траектория соответствует основным закономерностям, выявленным LSTM-сетью на основе исторических данных, что предполагает сохранение факторов, вызывающих это снижение.

В ближайшие 15 лет численность населения сократится. Вступающих в ряды рабочей силы, возникает реальная обеспокоенность тем, что нехватка рабочей силы может начать тормозить экономический рост. В то же время старение населения становится все более выраженным, что неизбежно означает увеличение нагрузки на такие системы, как пенсии и здравоохранение.

Решения должны быть комплексными. Во-первых, продвижение модернизации промышленности может помочь повысить производительность, чтобы мы могли делать больше с меньшим количеством работников. Другой частью головоломки является повышение пенсионного возраста — это непопулярная идея, но она позволит дольше удерживать больше людей на рынке труда. Тем не менее, ни одна модель не идеальна. Хотя нейронные сети дают нам довольно точные прогнозы, они не могут в полной мере учесть такие крупные потрясения, как войны или пандемии. Эти непредсказуемые факторы всегда будут выходить за рамки того, что могут предвидеть данные.

Заключение

В данной работе доказана способность модели LSTM точно прогнозировать данные небольшого размера, выявлять закономерности и точно прогнозировать численность населения. Численность населения Китая сократится до 1,36 миллиарда человек, и это по-прежнему будет сложной задачей для правительства Китая в решении проблем, вызванных этим сокращением.

Литература

1. Ли, Ю., Ван, Ю., и Ван, Ю. (2022, декабрь). Прогнозирование численности населения в Китае на основе модели Lasso-FGM. В сборнике трудов 8-й Международной конференции по системам и информатике (ICSAI) (стр. 1-6). IEEE.
2. Чжан, Ю., Чен, Д., и Е, Ч. (2019). К глубокому нейронным сетям: модели нейронных сетей WASD, алгоритмы и приложения. Chapman and Hall/CRC.
3. Ли, Х., Чжоу, Т., и Цзя, Ч. (2019). Влияние политики всеобщего двухдетного возраста на будущую численность населения и старение в Китае. Журнал исследований населения, 36(3), 183-203.
4. Фоллсет, С. Э., Горен, Э., Юань, К. В., Цао, Дж., Смит, А. Э., Сяо, Т., ... и Мюррей, К. Дж. (2020). Сценарии рождаемости, смертности, миграции и численности населения для 195 стран и территорий с 2017 по 2100 год: прогнозный анализ для исследования глобального бремени болезней. The Lancet, 396(10258), 1285-1306.
5. Чжао, Д., Чжан, Х., Цао, Ц., Ван, З., Хэ, С., Чжоу, М., и Чжан, Р. (2022). Исследование моделей ARIMA, GM (1, 1) и LSTM для прогнозирования случаев туберкулеза в Китае. Plos one, 17(2), e0262734.
6. Тан, С., Цай, С., Чжан, Р., и Цзя, Ю. (2022, октябрь). Исследование и моделирование прогнозирования численности населения на основе нейронной сети BP. В сборнике трудов 2-й Международной конференции по электронной информационно-инженерии и компьютерным технологиям (EIECT) (стр. 302-305). IEEE.
7. Чжан, Дж., Лю, Ч., Цзя, З., Чжан, С., и Сун, Ю. (2023). Применение новой серой модели для прогнозирования старения населения Китая: Дж. Чжан и др. Soft Computing, 27(17), 12501-12516.

8. Хан, Ю., и Су, С. (2024, май). Анализ взаимосвязи между старением населения и региональными различиями с использованием моделей нейронных сетей. В сборнике трудов Международной конференции по умным городам и информационным системам 2024 года (стр. 77-81).

9. Чжан, Ю. (2024, январь). Моделирование и прогнозирование рождаемости в Китае. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 59(1), 12-21.

10. Ван, Ю. (2023, декабрь). Анализ прогнозирования рождаемости в Китае на основе временных рядов. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 55(1), 205-217.

11. Алхо, Дж. М., и Спенсер, Б. Д. (1997). Прогнозы численности населения. *Журнал официальной статистики*, 13(3), 203-225.

12. Го, А., Дин, С., Чжун, Ф., Чэн, Ц., и Хуан, Ч. (2019). Прогнозирование будущей численности населения Китая с использованием общих социально-экономических траекторий, шестой национальной переписи населения и модели PDE. *Устойчивое развитие*, 11(13), 3686.

13. Дай, К., Шен, С., и Чэн, Ч. (2022). Оценка и анализ прогнозируемой численности населения Китая. *Научные отчеты*, 12(1), 3644.

14. Чжан, Ю., Чжу, Дж., Ли, Ф., и Ван, Ю. (2024). Выбор мест для размещения учреждений по уходу за пожилыми людьми на основе многоисточниковых пространственных больших данных и интегрированного обучения. *Международный журнал геоинформации ISPRS*, 13(12), 451.

15. Цуй, Ч., Ху, Ю., Бао, Ю., и Ли, Х. (2024). Прогнозирование плотности населения в масштабе поселка с помощью метода машинного обучения: тематическое исследование во Внутренней Монголии. *Международный журнал геоинформации ISPRS*, 13(12), 426.

16. Лян, Ю., и Гибсон, Дж. (2017). Местоположение или хукоу: что больше всего ограничивает рождаемость городских женщин в Китае? *Исследования политики Азии и Тихого океана*, 4(3), 527-540.

17. Чэн, Х., и Вэй, Л. (2024). Преодоление проклятия «последнего поколения»: структура занятости и демографический кризис в Китае. *Китайская экономика*, 57(6), 429-448.

18. Пэн, С. (2011). Демографическая история Китая и будущие вызовы. *наука*, 333(6042), 581-587.

19. Май, Ю., Пэн, С., и Чен, В. (2013). Насколько быстро стареет население в Китае? *Исследования населения Азии*, 9(2), 216-239.

20. Цай, Ф. (2012). Грядущее демографическое влияние на рост Китая: возрастной фактор в ловушке среднего дохода. *Азиатские экономические статьи*, 11(1), 95-111.

21. Чен, Л., Ю, К., Лю, Г., Цай, В., Чжан, Дж., и Чжан, Ю. (2024). Влияние демографической структуры на выбросы углерода в жилых зданиях в Китае. *Журнал строительной инженерии*, 87, 108951.

22. Ло, Ю., Чен, Р., Сюн, Б., Цзя, Н., Го, С., Инь, Ч., и Сун, В. (2024). Влияние динамики домохозяйств на изменение землепользования в Китае: прошлый опыт и будущие последствия. *Земля* 2024, 13, 124.

23. Тан, Л., Ян, Дж., Чжэн, Дж., Сунь, С., Чэн, Л., Хэ, К., ... и Ми, З. (2024). Оценка влияния политики рождаемости и выхода на пенсию на выбросы углерода в Китае. *Природа изменения климата*, 14(12), 1261-1267.

24. Хан, Ю., и Су, С. (2024, май). Анализ взаимосвязи между старением населения и региональными различиями с использованием моделей нейронных сетей. В сборнике трудов Международной конференции по «умным городам» и информационным системам 2024 года (стр. 77-81).

Machine Learning-Based Population Forecasting in China

Feng Shide

Institute of China and Modern Asia, Russian Academy of Sciences; Moscow State Institute of International Relations (University), Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation

JEL classification: C01, C02, C1, C4, C5, C6, C8

Population forecasting is an important guideline for national development strategies and social security systems. This paper presents a neural network model for population forecasting based on data from 1960 to 2024, with a forecast period of approximately 16 years. The model is modified to reflect the real situation, with growth rate constraints. The results demonstrate the model's accuracy. The population will continue to decline until 2024 and reach 1.36 billion in 2040.

Keywords: China, population, forecasting, neural network, time series.

References

- Li, Y., Wang, Y., & Wang, Y. (2022, December). Population Prediction in China Based on Lasso-FGM Model. In 2022 8th International Conference on Systems and Informatics (ICSAI) (pp. 1-6). IEEE.
- Zhang, Y., Chen, D., & Ye, C. (2019). *Toward Deep Neural Networks: WASH Neuronet Models, Algorithms, and Applications*. Chapman and Hall/CRC.
- Li, H., Zhou, T., & Jia, C. (2019). The influence of the universal two-child policy on China's future population and ageing. *Journal of Population Research*, 36(3), 183-203.
- Vollset, S. E., Goren, E., Yuan, C. W., Cao, J., Smith, A. E., Hsiao, T., ... & Murray, C. J. (2020). Fertility, mortality, migration, and population scenarios for 195 countries and territories from 2017 to 2100: a forecasting analysis for the Global Burden of Disease Study. *The Lancet*, 396(10258), 1285-1306.
- Zhao, D., Zhang, H., Cao, Q., Wang, Z., He, S., Zhou, M., & Zhang, R. (2022). The research of ARIMA, GM (1, 1), and LSTM models for prediction of TB cases in China. *Plos one*, 17(2), e0262734.
- Tang, X., Cai, X., Zhang, R., & Jia, Y. (2022, October). Research and Simulation of Population Forecast Based on BP Neural Network. In 2022 2nd International Conference on Electronic Information Engineering and Computer Technology (IEECT) (pp. 302-305). IEEE.
- Zhang, J., Liu, C., Jia, Z., Zhang, X., & Song, Y. (2023). The application of a novel grey model in the prediction of China's aging population: J. Zhang et al. *Soft Computing*, 27(17), 12501-12516.
- Han, Y., & Su, X. (2024, May). Analyzing the Relationship between Population Aging and Regional Disparities Using Neural Network Models. In Proceedings of the 2024 International Conference on Smart City and Information System (pp. 77-81).
- Zhang, Y. (2024, January). Modeling and Prediction of Birth Rate in China. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 59(1), 12-21.
- Wang, Y. (2023, December). Analysis of China's birth rate prediction based on time series. *Advances in Economics Management and Political Sciences*, 55(1), 205-217.
- Alho, J. M., & Spencer, B. D. (1997). Population forecasts. *Journal of Official Statistics*, 13(3), 203-225.
- Guo, A., Ding, X., Zhong, F., Cheng, Q., & Huang, C. (2019). Predicting the future Chinese population using shared socioeconomic pathways, the sixth national population census, and a PDE model. *Sustainability*, 11(13), 3686.
- Dai, K., Shen, S., & Cheng, C. (2022). Evaluation and analysis of the projected population of China. *Scientific Reports*, 12(1), 3644.
- Zhang, Y., Zhu, J., Li, F., & Wang, Y. (2024). Site selection of elderly care facilities based on multi-source spatial big data and integrated learning. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 13(12), 451.
- Cui, C., Hu, Y., Bao, Y., & Li, H. (2024). Population density prediction at township scale supported by machine learning method: A case study in inner Mongolia. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 13(12), 426.
- Liang, Y., & Gibson, J. (2017). Location or Hukou: What most limits fertility of urban women in China?. *Asia & the Pacific Policy Studies*, 4(3), 527-540.
- Cheng, H., & Wei, L. (2024). Breaking the curse of "the last generation": Employment structure and China's population crisis. *The Chinese Economy*, 57(6), 429-448.
- Peng, X. (2011). China's demographic history and future challenges. *science*, 333(6042), 581-587.
- Mai, Y., Peng, X., & Chen, W. (2013). How fast is the population ageing in China?. *Asian Population Studies*, 9(2), 216-239.
- Cai, F. (2012). The coming demographic impact on China's growth: The age factor in the middle-income trap. *Asian Economic Papers*, 11(1), 95-111.
- Chen, L., You, K., Lv, G., Cai, W., Zhang, J., & Zhang, Y. (2024). The influence of demographic structure on residential buildings' carbon emissions in China. *Journal of Building Engineering*, 87, 108951.
- Luo, Y., Chen, R., Xiong, B., Jia, N., Guo, X., Yin, C., & Song, W. (2024). The Impact of Household Dynamics on Land-Use Change in China: Past Experiences and Future Implications. *Land* 2024, 13, 124.
- Tang, L., Yang, J., Zheng, J., Sun, X., Cheng, L., He, K., ... & Mi, Z. (2024). Assessing the impacts of fertility and retirement policies on China's carbon emissions. *Nature Climate Change*, 14(12), 1261-1267.
- Han, Y., & Su, X. (2024, May). Analyzing the Relationship between Population Aging and Regional Disparities Using Neural Network Models. In Proceedings of the 2024 International Conference on Smart City and Information System (pp. 77-81).