

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., зав. кафедрой 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., чл. 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, Финуниверситет;

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: 30.08.2025 Цена свободная Тираж 300 экз.

Формат: А4

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

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ. МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ

Интегральная модель оценки кадрово-технологического потенциала в судебном аудите. Бегляров М.А., Берестова Л.И.	4
Концепция координации производственно-логистической деятельности строительного проекта: многоуровневый подход. Белоус А.Б., Васильева М.А., Плетнева Н.Г.	8
Искусственный интеллект в цифровом маркетинге: технологии и перспективы на примере ритейла. Гришин А.А.	20
Концептуальная схема процесса научного познания для оценки влияния зеленого маркетинга и демаркетинга на репутацию компании. Гуськова О.В.	26
Место коучинг-менеджмента в системе управления организацией. Дмитриев А.Г.	30
Человеческий капитал в условиях структурных дисбалансов регионального рынка труда. Куксенков С.В.	37
Цифровой эталон покупательной способности: концепция универсальной товарно-денежной единицы. Ляпухов Н.Е.	42
Модель co-creation: совместная реализация бизнесом и университетом образовательных программ как стратегический драйвер конкурентоспособности компании. Ляшенко В.Е.	52
Модель стратегического управления развитием ВЭД рыбопромышленного предприятия: адаптация к внешним рынкам и оценка эффективности. Снурников А.С.	59
Формирование методического обеспечения моделирования управления запасами как инструментarium повышения экономической безопасности предприятий. Соколицина Н.А.	63
Разработка интегральной методики оценки инновационных рисков предприятия: теоретическое обоснование и алгоритм применения. Хуссейн Моамин Ахмед Хуссейн	70

ЭКОНОМИКА ОТРАСЛЕЙ И РЕГИОНОВ. ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Основные элементы методики самоидентификации экономики региона с точки зрения влияния определённого вида экономической деятельности на сбалансированность ее развития. Ананичева Е.П.	77
Концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов. Бессарабов В.О., Курасов Р.Н.	83
Оценка возможности оптимизации технико-технологического механизма реализации программы реновации Валуй А.А.	90
Государственно-частное партнерство в России: современное состояние, проблемы и перспективы. Васильев А.С., Федосеев И.В.	95
Подходы к оценке устойчивого развития и циркулярной экономики промышленных предприятий. Гурьева М.А.	106
Пилотная оценка направлений развития химической промышленности Иркутской области. Дайнеко Д.В.	113
Оценка экономической эффективности реализации организационно-управленческого механизма развития научно-производственной кооперации. Карсунцева О.В., Буркина Т.А.	129
Геополитические вызовы как дестабилизирующий фактор развития региональной экономики (на примере ресурсодобывающих отраслей России). Кошкарев М.В.	134
Проблемы разработки и реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований России. Лай Юньхуэй	140
Влияние цифровизации на реформирование системы управления экономическим развитием РФ. Мухоморова И.В., Маркова Н.В., Дёгтев Г.В., Петрова Л.И., Марьясова Ю.А.	146

Моногорода как институциональная категория: теория и практика. Пальянов Д.С.	151
Цифровая трансформация социальной сферы: актуальное состояние и вопросы реализации. Прохоров Ю.Н., Петрова С.И., Черникова А.Г., Шавлохова Е.С., Кветкина И.И.	155
Влияние цифровизации на эффективность государственного управления. Рагулина Ю.В., Хачатурян А.А., Уколов В.Ф., Дадалко В.А., Бутова Т.В.	160
Основные направления по формированию эффективной социальной политики в РФ в современных экономических условиях. Сергеева С.А., Ланщикова И.П., Александрова И.Б., Конопыхин Е.А., Конопыхин А.А.	165
Государственно-частное партнерство в лесном хозяйстве Российской Федерации: современное состояние, проблемы и перспективы развития. Терновский С.Н.	170
Перспективы развития механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления в Московской области. Туманов П.А.	177
Мультимодальная организация пространства фермерского рынка. Тхориков Б.А., Сабынина М.В.	183
Мировой опыт развития государственной политики в сфере физической культуры и спорта. Фомин В.А.	189
Культура памяти в условиях культурно-экономической глобализации: конфликт национальных нарративов и поиск универсальных кодов. Хронова И.А., Турк С.Н., Степаненко С.Г., Чунихина Т.Н., Степанов М.Б.	203
Регуляторные и институциональные барьеры для иностранных инвесторов в России: опыт китайских компаний. Ху Мэнци	208
Развитие ВПК России и СВО как основа создания современной системы международной безопасности. Шахов О.Ф.	213

ФИНАНСЫ. НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ. СТРАХОВАНИЕ

От накоплений к инвестициям: формирование экосистемы долгосрочных сбережений в России на основе адаптации мирового опыта. Литвин В.В., Диденко В.Ю.	220
Экономический эффект внедрения прогрессивной шкалы НДФЛ-2025: влияние на распределение доходов и потребительский спрос. Егоян А.А.	226
Перспективы внедрения инструментов устойчивого финансирования в России: опыт облигаций, привязанных к устойчивому развитию, и «зелёных» банков. Зарипов М.Р.	232
Влияние финансовых факторов на рынок недвижимости в условиях перехода к проектному финансированию. Лакиза М.А.	242
Применение технологии токенизации в цифровой экосистеме банка. Маркин Е.А.	247
К вопросу об оценке эффективности инвестиционно-инновационной деятельности по осуществлению проектов промышленного строительства в условиях санкционных и ресурсных ограничений. Мельников В.В.	254

МАТЕМАТИЧЕСКОЕ, СТАТИСТИЧЕСКОЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ

Цифровое будущее российского автопрома: экономические перспективы и риски. Лихачев А.Б.	262
--	-----

Contents

CONTROL THEORY. MANAGEMENT. MARKETING

Integral model for assessing human resources and technology potential in forensic audit. Beglyarov M.A., Berestova L.I.	4
The concept of coordinating production and logistics activities of a construction project: a multi-level approach. Belous A.B., Vasilyeva M.A., Pletneva N.G.	8
Artificial intelligence in digital marketing: technologies and prospects using the example of retail. Grishin A.A.	20
Conceptual scheme of the process of scientific knowledge for assessing the impact of green marketing and demarketing on a company's reputation. Guskova O.V.	26
The place of coaching management in the organization's management system. Dmitriev A.G.	30
Human capital in the context of structural imbalances in the regional labor market. Kuksenok S.V.	37
Digital standard of purchasing power: the concept of a universal commodity-money unit. Lyapukhov N.E.	42
Co-creation model: joint implementation of educational programs by business and university as a strategic driver of company competitiveness. Lyashenko V.E.	52
Model of strategic management of foreign economic activity development of a fishing enterprise: adaptation to external markets and efficiency assessment. Snurnikov A.S.	59
Formation of methodological support for inventory management modeling as a tool for improving the economic security of enterprises. Sokolitsyna N.A.	63
Development of an integrated methodology for assessing enterprise innovation risks: theoretical justification and application algorithm. Hussein Moamin Ahmed Hussein	70

ECONOMY OF INDUSTRIES AND REGIONS. STATE AND MUNICIPAL MANAGEMENT

Key elements of the methodology for self-identification of a region's economy from the point of view of the influence of a certain type of economic activity on the balance of its development. Ananicheva E.P.	77
Conceptual approach to the development of the consulting services market in the context of new challenges. Bessarabov V.O., Kurasov R.N.	83
Assessment of the possibility of optimizing the technical and technological mechanism for implementing the renovation program Valuy A.A.	90
Public-private partnership in Russia: current state, problems and prospects. Vasiliev A.S., Fedoseyev I.V.	95
Approaches to assessing sustainable development and circular economy of industrial enterprises. Guryeva M.A.	106
Pilot assessment of development directions of the chemical industry in the Irkutsk region. Daineko D.V.	113
Assessment of the economic efficiency of implementing the organizational and managerial mechanism for the development of scientific and industrial cooperation. Karsuntseva O.V., Burkina T.A.	129
Geopolitical challenges as a destabilizing factor in the development of the regional economy (on the example of resource-extracting industries in Russia). Koshkarev M.V.	134
Problems of Developing and Implementing Strategies for Socioeconomic Development of Municipalities in Russia. Lai Yunhui	140
The Impact of Digitalization on Reforming the Russian Federation Economic Development Management System. Mukhomorova I.V., Markova N.V., Degtyarev G.V., Petrova L.I., Maryasova Yu.A.	146

Single-industry towns as an institutional category: theory and practice. Palyanov D.S.	151
Digital transformation of the social sphere: current status and implementation issues. Prokhorov Yu.N., Petrova S.I., Chernikova A.G., Shavlokhova E.S., Kvetkina I.I.	155
The Impact of Digitalization on the Efficiency of Public Administration. Ragulina Yu.V., Khachatryan A.A., Ukolov V.F., Dadalko V.A., Butova T.V.	160
The main directions for the formation of effective social policy in the Russian Federation in modern economic conditions. Sergeeva S.A., Lanshchikova I.L., Aleksandrova I.B., Konopykhin E.A., Konopykhin A.A.	165
Public-private partnership in forestry of the Russian Federation: current state, problems and development prospects. Ternovsky S.N.	170
Prospects for the development of mechanisms for interaction between the federal and regional levels of government in the Moscow region. Tumanov P.A.	177
Multimodal organization of the farmers' market space. Tkhorikov B.A., Sabyrina M.V.	183
World experience in the development of public policy in the field of physical culture and sports. Fomin V.A.	189
The culture of memory in the context of cultural and economic globalization: the conflict of national narratives and the search for universal codes. Khronova I.A., Turk S.N., Stepanenko S.G., Chunikhina T.N., Stepanov M.B.	203
Regulatory and institutional barriers for foreign investors in Russia: the experience of Chinese companies. Hu Mengqi	208
Development of the Russian military-industrial complex and the military-industrial complex as a basis for creating a modern international security system. Shakhov O.F.	213

FINANCE. TAXATION. INSURANCE

From savings to investments: forming an ecosystem of long-term savings in Russia based on adaptation of international experience. Litvin V.V., Didenko V.Yu.	220
Economic effect of introducing a progressive scale of personal income tax-2025: impact on income distribution and consumer demand. Egoyan A.A.	226
Prospects for introducing sustainable financing instruments in Russia: the experience of bonds linked to sustainable development and "green" banks. Zaripov M.R.	232
The influence of financial factors on the real estate market in the context of the transition to project financing. Lakiza M.A.	242
Application tokenization technology in the digital ecosystem of the bank. Markin E.A.	247
On the issue of assessing the effectiveness of investment and innovation activities for the implementation of industrial construction projects in the context of sanctions and resource restrictions. Melnikov V.V.	254

MATHEMATICAL, STATISTICAL AND INSTRUMENTAL MODELING

The digital future of the Russian auto industry: economic prospects and risks. Likhachev A.B.	262
--	-----

Интегральная модель оценки кадрово-технологического потенциала в судебном аудите

Бегляров Михаил Александрович

аспирант факультета государственного управления экономикой
ИГСУ РАНХиГС, 659696@mail.ru

Берестова Людмила Ивановна

доктор экономических наук, профессор кафедры труда и социальной политики ИГСУ РАНХиГС, lberestova@mail.ru

В статье представлена авторская интегральная модель оценки кадрово-технологического потенциала судебно-аудиторских организаций, учитывающая специфику российского рынка и региональные особенности. Модель основана на эмпирическом исследовании, включающем социологический опрос 47 экспертов и анализ 5 кейс-организаций из Южного и Центрального федеральных округов. Предложенная формула $K = 0,4 \cdot K_{\text{кад}} + 0,2 \cdot K_{\text{тех}} + 0,2 \cdot K_{\text{реп}} + 0,1 \cdot K_{\text{фин}} + 0,1 \cdot K_{\text{станд}}$ учитывает доминирующую роль кадрового потенциала в судебном аудите, что подтверждается данными: 85% экспертов оценили качество заключений как критически важный показатель. Эмпирическая проверка модели в трех организациях показала повышение $K_{\text{кад}}$ на 19,4%, сокращение сроков подготовки отчетов на 25% и рост уровня принятия заключений судом на 11%. Разработанный трехкомпонентный механизм повышения конкурентоспособности (диагностический, развивающий и мониторинговый блоки) предлагает практические инструменты для преодоления технологического и кадрового отставания, особенно актуального для Южного федерального округа, где 70% организаций испытывают дефицит IT-экспертов. Результаты исследования имеют как теоретическое значение (развитие научных основ оценки конкурентоспособности в специфической сфере), так и практическую ценность (конкретные инструменты для повышения качества судебных экспертиз и укрепления доверия к их выводам).

Ключевые слова: судебный аудит, конкурентоспособность, кадровый потенциал, технологическая оснащенность, интегральная модель, репутационный капитал, цифровая трансформация, оценка качества экспертиз.

Судебно-аудиторская деятельность представляет собой критически важный элемент правовой системы, обеспечивающий объективную оценку финансово-экономических нарушений в рамках судебных разбирательств [3]. Однако в условиях цифровой трансформации и ужесточения регуляторных требований организации этой сферы сталкиваются со значительными вызовами, наиболее острые из которых проявляются в дефиците квалифицированных кадров и технологическом отставании [4].

Анализ рынка судебно-аудиторских услуг выявил, что 70% организаций Южного федерального округа испытывают острую нехватку IT-экспертов, а средний уровень профессиональной подготовки экспертов остается ниже государственных стандартов [5]. При этом традиционные подходы к оценке конкурентоспособности, ориентированные на финансовые показатели, не учитывают специфику судебно-экспертной деятельности, где репутация и качество заключений имеют первостепенное значение.

Целью настоящего исследования является разработка и обоснование интегральной модели оценки кадрово-технологического потенциала судебно-аудиторских организаций, учитывающей региональные особенности и специфику отрасли. Для достижения поставленной цели решались следующие задачи: анализ теоретических основ конкурентоспособности в сфере судебного аудита, разработка системы критериев и показателей, эмпирическая проверка предложенной модели и формулировка практических рекомендаций.

Существующие исследования в области конкурентоспособности судебно-экспертных организаций [6; 7] преимущественно фокусируются на отдельных аспектах: финансовых показателях, технологической оснащенности или репутационном капитале. Однако комплексного подхода, объединяющего эти компоненты с учетом отраслевой специфики, в научной литературе представлено недостаточно [8].

Международные исследования [10] предлагают модели оценки конкурентоспособности, основанные на финансовых показателях и технологических инновациях, но они не учитывают особенности российского правового поля и региональных различий. Как отмечают российские ученые [1; 4; 9], для судебно-экспертных организаций критически важными являются нематериальные активы, такие как квалификация экспертов и доверие судебных инстанций.

Выявленный научный пробел заключается в отсутствии интегральной модели оценки конкурентоспособности, специально адаптированной к условиям судебного аудита в России, учитывающей региональные особенности и взаимосвязь между кадровым потенциалом, технологической зрелостью и

репутационным капиталом. Именно заполнение этого пробела и является предметом настоящего исследования.

Исследование проводилось в три этапа:

1. Теоретический анализ. Изучение научной литературы по конкурентоспособности судебно-экспертных организаций, анализ нормативно-правовой базы и международного опыта.

2. Эмпирическое исследование. Включало:

- Социологический опрос 47 экспертов через платформу Survey Monkey с использованием матрицы Лайкерта (5-балльная шкала)

- Анализ финансовой отчетности и экспертной деятельности 5 кейс-организаций

- Метод анализа иерархий (АНП) для определения весовых коэффициентов

3. Эмпирическая проверка. Апробация предложенной модели в трех организациях (Краснодар, Москва) с оценкой динамики ключевых показателей.

Особое внимание уделено региональной специфике: 67% респондентов представляли Южный федеральный округ, что позволило учесть особенности данного региона, где наиболее остро проявляется дефицит IT-экспертов.

Методика нормировки оценок важности в диапазон 0–1 осуществлялась по формуле:

$$\text{Инорм} = (X_{\text{ср}} - X_{\text{min}}) / (X_{\text{max}} - X_{\text{min}}),$$
 где $X_{\text{ср}}$ – средняя оценка по критерию, $X_{\text{min}} = 1$, $X_{\text{max}} = 5$.

После этого производилась корректировка исходных весов по формуле:

$$\text{W}_{\text{скорр}} = \text{W}_{\text{исх}} \times \text{Инорм}$$
 и нормировка скорректированных весов:

$$\text{Витог} = \text{W}_{\text{скорр}} / \sum \text{W}_{\text{скорр}}.$$

Конкурентоспособность организаций судебного аудита определяется синтезом кадрового потенциала, технологий и репутации. В отличие от традиционных моделей, где доминируют финансовые метрики (как в Balanced Scorecard), для судебно-экспертной деятельности критически важны качество заключений и доверие судебных инстанций.

Анализ мнений экспертов показал, что 85% респондентов оценили «долю заключений, принятых судом без возражений» на 4-5 баллов как критически важный показатель. Это подтверждает гипотезу о том, что для судебно-аудиторских организаций репутационный капитал в 1,5 раза значимее финансовых показателей.

Предложенная интегральная модель оценки конкурентоспособности судебно-аудиторских организаций представлена формулой:

$$K = 0,4 \cdot K_{\text{кад}} + 0,2 \cdot K_{\text{тех}} + 0,2 \cdot K_{\text{креп}} + 0,1 \cdot K_{\text{фин}} + 0,1 \cdot K_{\text{станд}}$$

Где:

- $K_{\text{кад}}$ – индекс кадрового потенциала, оцениваемый по сертификациям, стажу экспертов и профессиональной подготовке

- $K_{\text{тех}}$ – индекс технологической оснащенности, учитывающий наличие программного обеспечения, лабораторий и цифровых платформ

- $K_{\text{креп}}$ – индекс репутации, определяемый долей повторных заказов, рейтингами в профессиональных сообществах и отсутствием дисциплинарных взысканий

- $K_{\text{фин}}$ – индекс финансовой устойчивости, включающий рентабельность, оборот и структуру клиентской базы

- $K_{\text{станд}}$ – индекс соответствия стандартам, учитывающий аккредитации Минюста РФ и прохождения независимых аудитов

Весовые коэффициенты определены методом анализа иерархий на основе опроса экспертов и анализа кейс-организаций. Средние оценки важности критериев (из 5) составили:

- качество заключений и компетентность ($K_{\text{кад}}$): 4,4

- репутация и доверие судебных органов ($K_{\text{креп}}$): 3,85

- технологические ресурсы ($K_{\text{тех}}$): 3,45

- финансово-экономические показатели ($K_{\text{фин}}$): 2,0

- соответствие государственным стандартам

($K_{\text{станд}}$): 2,9

После нормировки и корректировки весовых коэффициентов получены итоговые значения, отражающие специфику судебного аудита: наибольший вес (40%) отведен кадровому потенциалу, что подчеркивает приоритет развития персонала для повышения конкурентоспособности.

Для практического применения модели разработанная шкала оценки от 0 до 5 баллов по каждому параметру. Например, если доля экспертов со стажем свыше 7 лет превышает 60% от всего штата, это соответствует максимальному баллу по параметру $K_{\text{кад}}$. Аналогичные критерии разработаны для всех компонентов модели.

Интегральная модель была апробирована в трех организациях: ООО «Бюро Экспертиз», ООО «КубаньЭкспертЦентр» (г. Краснодар) и Ассоциация «Союз Судебных Экспертов и Экспертных Организаций» (г. Москва). Апробация проводилась в течение 12 месяцев с июля 2024 г. по июнь 2025 г.

Внедрение включало:

- диагностический блок: выявление слабых мест в кадровом потенциале и технологической оснащенности

- развивающий блок: обучение персонала, внедрение ИИ-аналитики, создание системы единого информационного хранилища

- мониторинговый блок: оценка эффективности и корректировка показателей

Результаты внедрения модели представлены в таблице 1.

Таблица 1
Сравнение показателей до и после внедрения модели

Показатель	До внедрения	После внедрения	Изменение (%)
Индекс кадрового потенциала ($K_{\text{кад}}$)	3,1	3,7	19,4 %
Срок подготовки отчетов	14 дней	10,5 дней	-25 %
Доля сертифицированных экспертов	45 %	62 %	37,8 %
Уровень принятия заключений судом	82 %	91 %	11 %
Общий индекс конкурентоспособности	3,63	3,95	8,8 %

Анализ данных показывает, что наибольший прирост зафиксирован по показателю Ккад (+19,4%), что подтверждает эффективность рекомендаций по развитию кадрового потенциала. Сокращение сроков подготовки отчетов на 25% объясняется внедрением ИИ-аналитики документов. Увеличение доли сертифицированных экспертов на 37,8% и уровня принятия заключений судом на 11% подтверждает гипотезу о том, что инвестиции в кадровый и технологический капитал усиливают конкурентные преимущества судебно-аудиторских организаций.

Особенно значимым оказался эффект от создания междисциплинарных команд (экономисты + IT-специалисты), что повысило точность выявления финансовых аномалий с 68% до 92%. Также установлено, что автоматизация положительно влияет на репутационный капитал (Креп), увеличивая доверие судов к заключениям на 12,5%.

Для экспертных организаций целесообразно определить ряд рекомендаций.

1. Создание междисциплинарных команд. Объединение экономистов и IT-специалистов позволяет повысить качество экспертиз и ускорить их выполнение. Как показывает опыт ООО «Бюро Экспертиз», это повышает точность выявления нарушений с 68% до 92%.

2. Внедрение ИИ-аналитики. Автоматизация анализа финансовых аномалий и обработки больших данных существенно повышает эффективность работы экспертов и снижает вероятность ошибок.

3. Система внутренних стандартов качества. Придание единообразия методам исследования и выработка единых критериев оценки качества заключений.

4. Создание системы единого информационного хранилища. Накопление цифровых наработок и выдача методических рекомендаций на основе анализа успешных практик.

Для регуляторов эффективными мероприятиями целесообразно считать:

1. Внедрение субсидий на обучение персонала, что позволит преодолеть дефицит IT-экспертов, особенно в регионах с высоким уровнем дефицита (Южный ФО).

2. Создание межрегиональных центров повышения квалификации для подготовки специалистов, обучение которых направлено на развитие юридических, экономических и IT-компетенций.

3. Разработка отраслевых стандартов оценки качества судебных экспертиз с адаптацией международных стандартов (ISO/IEC 17025) к российским условиям.

4. Внедрение системы научных площадок аналогично американской модели Scientific Area Committees для ускорения внедрения новых методик и повышения научной обоснованности экспертиз.

Заключение

В ходе исследования разработана и обоснована авторская интегральная модель оценки кадрово-технологического потенциала судебно-аудиторских

организаций, которая впервые объединяет кадровый потенциал, технологическую оснащенность и репутационный капитал в единой шкале. Предложенная формула $K = 0,4 \cdot K_{кад} + 0,2 \cdot K_{тех} + 0,2 \cdot K_{креп} + 0,1 \cdot K_{фин} + 0,1 \cdot K_{станд}$ учитывает специфику судебно-экспертной деятельности, где качество заключений и профессиональная подготовка экспертов имеют первостепенное значение.

Эмпирическая проверка модели в трех организациях подтвердила ее эффективность: повышение Ккад на 19,4%, сокращение сроков подготовки отчетов на 25% и рост уровня принятия заключений судом на 11%. Эти результаты свидетельствуют о том, что акцент на развитии кадрового потенциала является ключевым фактором повышения конкурентоспособности в сфере судебного аудита.

Разработанный трехкомпонентный механизм повышения конкурентоспособности (диагностический, развивающий и мониторинговый блоки) включает практические инструменты для преодоления технологического и кадрового отставания. Особое внимание следует уделить созданию междисциплинарных команд (экономисты + IT-специалисты) и внедрению ИИ-аналитики, что уже показало значительные результаты в апробируемых организациях.

Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением географии исследования на другие федеральные округа, долгосрочным мониторингом эффективности внедренных мер и адаптацией модели к новым технологическим трендам, таким как искусственный интеллект и блокчейн. Также важно продолжить работу по адаптации международных стандартов к российским условиям и разработке отраслевых стандартов оценки качества судебных экспертиз.

Результаты исследования имеют как теоретическое значение (развитие научных основ оценки конкурентоспособности в специфической сфере), так и практическую ценность (конкретные инструменты для повышения качества судебных экспертиз и укрепления доверия к их выводам). В условиях цифровой трансформации и усиления конкуренции на рынке судебно-аудиторских услуг предложенная модель может стать основой для системного подхода к повышению конкурентоспособности организаций этой сферы.

Литература

1. Абитова Э.Ф., Пугачева М.А. Анализ конкурентоспособности аудиторской компании // Национальные экономические системы в контексте формирования глобального экономического пространства: сб. науч. тр., Симферополь, 2 апр. 2021 г. / под общ. ред. З.О. Адамановой. Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Изд-во Типография «Ариал», 2021. Вып. 7. С. 51–57.
2. Аминев Ф.Г. О некоторых проблемах судебно-экспертной деятельности в Российской Федерации // Российский судья. 2016. № 6. С. 12–16.
3. Бабченко Н.А., Романова Г.Г. Теоретический подход к оценке конкурентоспособности аудиторских предприятий // КНЖ. 2019. № 2 (27). С. 89–92.

4. Баранов П.П. Научное наследие Теодора Лимперга: истоки международных стандартов аудита // Международный бухгалтерский учет. 2014. № 28(322). С. 15–20.

5. Бегляров М.А. Разработка комплексных инструментов внутреннего контроля качества услуг экспертных организаций // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32. № 5. С. 47–52.

6. Коломиец В.Н. Конкурентоспособность экспертных организаций: теория и практика. М.: Юрайт, 2017. 328 с.

7. Литвиненко А.С. Управление качеством судебных экспертиз. СПб.: Питер, 2017. 256 с.

8. Сен А.К. The Idea of Justice. Cambridge: Harvard University Press, 2010. 467 p.

9. Третьяков А.В. Судебно-экономическая экспертиза: современные методы и подходы. М.: Статут, 2023. 416 с.

10. Sardy M., Fetscherin M. Measuring brand equity: An integrative framework // Journal of Product & Brand Management. 2009. Vol. 18, № 2. P. 123–134.

An integrated model for assessing human resources and technological potential in forensic audit

Beglyarov M.A., Berestova L.I.

RANEPA

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article presents the author's integrated model for assessing the human resources and technological potential of forensic audit organizations, taking into account the specifics of the Russian market and regional features. The model is based on an empirical study, including a sociological survey of 47 experts and an analysis of 5 case organizations from the Southern and Central Federal Districts. The proposed formula $K = 0.4 K_{\text{каз}} + 0.2 K_{\text{трех}} + 0.2 K_{\text{респ}} + 0.1 K_{\text{фин}} + 0.1 K_{\text{станд}}$ takes into account the dominant role of human resources in forensic audit, which is confirmed by the data: 85% of experts rated the quality of reports as a critically important indicator. Empirical testing of the model in three organizations showed an increase in $K_{\text{каз}}$ by 19.4%, a reduction in the terms of report preparation by 25% and an increase in the level of acceptance of reports by the court by 11%. The developed three-component mechanism for increasing competitiveness (diagnostic, development and monitoring blocks) offers practical tools for overcoming the technological and personnel gap, which is especially relevant for the Southern Federal District, where 70% of organizations experience a shortage of IT experts. The results of the study have both theoretical significance (development of scientific foundations for assessing competitiveness in a specific area) and practical value (specific tools for improving the quality of forensic examinations and strengthening trust in their conclusions).

Keywords: forensic audit, competitiveness, personnel potential, technological equipment, integral model, reputation capital, digital transformation, assessment of the quality of examinations

References

1. Abitova E.F., Pugacheva M.A. Analysis of the competitiveness of an audit company // National economic systems in the context of the formation of the global economic space: collection of scientific papers, Simferopol, April 2, 2021 / edited by Z.O. Adamanova. Simferopol: Limited Liability Company "Arial Publishing House", 2021. Issue 7. Pp. 51–57.
2. Aminev F.G. On some problems of forensic activities in the Russian Federation // Russian judge. 2016. No. 6. Pp. 12–16.
3. Babchenko N.A., Romanova G.G. Theoretical approach to assessing the competitiveness of audit firms // KNZh. 2019. No. 2 (27). P. 89–92.
4. Baranov P.P. Scientific Heritage of Theodor Limperg: Origins of International Auditing Standards // International Accounting. 2014. No. 28(322). P. 15–20.
5. Beglyarov M.A. Development of Comprehensive Tools for Internal Quality Control of Expert Organizations' Services // Economic Development of Russia. 2025. Vol. 32. No. 5. P. 47–52.
6. Kolomiets V.N. Competitiveness of Expert Organizations: Theory and Practice. Moscow: Yurait, 2017. 328 p.
7. Litvinenko A.S. Quality Management of Forensic Examinations. St. Petersburg: Piter, 2017. 256 p.
8. Sen A.K. The Idea of Justice. Cambridge: Harvard University Press, 2010. 467 p.
9. Tretyakov A.V. Forensic economic examination: modern methods and approaches. Moscow: Statut, 2023. 416 p.
10. Sardy M., Fetscherin M. Measuring brand equity: An integrative framework // Journal of Product & Brand Management. 2009. Vol. 18, No. 2. P. 123–134.

Концепция координации производственно-логистической деятельности строительного проекта: многоуровневый подход

Белоус Алексей Брониславович

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики строительства и ЖКХ, Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, 9645450@gmail.com

Васильева Марина Анатольевна

аспирант, старший преподаватель кафедры экономики строительства и ЖКХ, Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, metaklyuch@mail.ru

Плетнева Наталия Геннадиевна

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента в строительстве, Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, npletneva@lan.spbgasu.ru

Актуальность исследования обусловлена сохраняющейся фрагментацией целей стейкхолдеров производственно-логистических цепочек, что проявляется в дублировании функций, задержках согласований, раскоординированности, снижении производительности и росте фактических отклонений при реализации строительных проектов. Цель работы – разработать инновационную концепцию координации, обеспечивающую согласованную деятельность между государственными и частными структурами, обществом, заказчиками, подрядчиками, субподрядчиками, проектировщиками и поставщиками. Методология базируется на синтезе неоклассических идей оптимизации, институционального анализа ограничений и стимулов, эволюционного взгляда на адаптацию и поведенческих положений ограниченной рациональности и прагматического выбора. Научная новизна проявляется в формализации уровней координации, выделении роли предпринимателей как интегрирующих агентов, менеджеров, сотрудников и включения поведенческих параметров в единый механизм. Практическая значимость разработанной концепции заключается в ценовой ориентации участников строительного проекта на создание условий для адаптивной ответственности предпринимателей, что предполагает совокупные целенаправленные воздействия (управление) и адекватные реагирования (управляемость) проектной деятельности между государственными и частными структурами производственно-логистических центров принятия решений. Применение концепции направлено на человекоцентричное повышение устойчивости процессной деятельности сотрудников и содействие эффективной работе менеджеров бизнес-структур в строительстве, что будет способствовать увеличению производительности.

Ключевые слова: многоуровневый ценовой механизм координации, производство строительства, производственно-логистические цепочки, человекоцентричность, ценообразование, стоимость/ценность, устойчивость, эффективность, управляемость, адаптивность, координационное обучение

Актуальность исследования

В условиях быстроменяющейся социально-экономической реальности строительная сфера сталкивается с беспрецедентными глобальными вызовами, требующими кардинального переосмысления управленческих подходов к параллельно-последовательным циклам производственно-логистической деятельности, координируемой множеством центров принятия решений. Согласно данным мировой статистики McKinsey [1], производительность труда в строительной отрасли ниже среднего уровня других секторов экономики, что обусловлено недостаточной координацией между участниками проектов и слабой интеграцией цифровых технологий. В глобальном масштабе рост производительности труда в строительстве за последние два десятилетия составлял в среднем всего 1% в год, в то время как в мировой экономике в целом он составил 2,8%, а в обрабатывающей промышленности – 3,6%. В России «поставлена национальная цель к концу 2030 года охватить инициативами по повышению производительности труда все государственные и муниципальные учреждения социальной сферы, а также не менее 40% средних и крупных предприятий базовых и несырьевых отраслей экономики. К 2030 году производительность труда должна вырасти на 20% к уровню 2024 года» [2].

Повышение производительности деятельности участников строительного проекта предполагает согласованность между сторонами производственно-логистических цепочек, однако динамизм рыночной среды нарушает устойчивость, снижает эффективность и приводит к возникновению проблемных состояний, при которых управление есть, а управляемости нет. Иначе говоря, фактические результаты совместной деятельности существенно отличаются от запланированных (сроки выполнения этапов строительства сдвигаются, затраты на строительномонтажные работы существенно превышают сметные показатели, увеличивается себестоимость, производительность труда падает [3], растет задолженность по налогам, прогнозы по взаиморасчетам искажаются, тем самым усиливаются экономические противоречия, возникают серьезные коллизии [4]). Большие надежды возлагаются на цифровую трансформацию. Ученые справедливо считают, что цифровые технологии создают самоорганизационные предпосылки к сокращению издержек [5, 6]. Однако потенциал цифровой трансформации откроет в полной мере свои стратегические возможности при адаптации предпринимателями ценового механизма координации к контексту проектной деятельности. Предприниматели как центры принятия решений нуждаются в адекватном инструментарии

способном координировать многоуровневые взаимосвязи между стейкхолдерами строительного проекта.

Цель исследования – концептуализировать систему взаимодействия участников строительного проекта, обеспечивающую адаптивность и управляемость, эффективность и устойчивость производственно-логистической деятельности.

Методологическая основа исследования представляет собой структурированный синтез теорий, каждая из которых выполняет специфическую роль в построении многоуровневого координационного механизма для межфирменной и внутрифирменной производственно-логистической деятельности. Новизна методологического синтеза заключается в функциональном распределении теоретических концепций по уровням координации через поведенческие индикаторы согласованности.

Особое внимание уделяется роли предпринимателя как ответственного субъекта за координацию производства и обмена по Р. Кантильону [7], что предполагает выполнение им обязательств по известной цене за отдельные этапы работ перед участниками производства при отсутствии гарантированного вознаграждения от рыночной деятельности.

В рамках данного исследования применены подходы основателя Чикагской школы Фрэнка Хайнемана Найта [8]. Теория неопределенности и риска Найта, позволяет определить межфирменные и внутрифирменные роли участников строительных проектов. Для достижения целей исследования была использована концепция созидательного разрушения устойчивости Йозефа Шумпетера [9]. Согласно Шумпетеру предприниматель комбинирует взаимосвязи управления проектами, стремится повысить производительность, что позволяет строить более конкурентоспособную и адаптивную к изменениям фирму.

Теоретическая модель исследования построена на идеях Уильяма Джека Баумоля [10]. Ученый предложил рассматривать предпринимателя как центральную фигуру по внедрению инноваций и внесению изменений, которые трансформируют экономическую среду, повышают эффективность производства и стимулируют развитие технологий. Эти идеи показывают, как предприниматели нацеливают адаптацию организации к происходящим изменениям на рынке строительства. Методологический аппарат исследования включает идеи Дугласа Норта [11], удостоенного Нобелевской премии за теорию институциональных изменений. Норт объяснил, как институциональные структуры влияют на экономическое поведение акторов, что предопределяет выработку публичным регулятором основ координирующего механизма цен.

С позиции теоретического анализа существенным является концептуализация венгерским экономистом Яношом Корнаи [12] влияния мягких и жестких бюджетных ограничений на социально-экономическую среду как совокупность сложных систем взаимодействия. В современных условиях динамизма

экономической среды взаимодействия сложных систем отличаются от статической равновесной доктрины Вальраса, что задает паттерн для выявления особенностей поведения внутрифирменных и межфирменных структур в строительной сфере. Основы методологии исследования составляют концептуальные идеи развития системной парадигмы члена корреспондента РАН Г.Б. Клейнера [13, 14], описывающие динамику национальной экономики как параллельно-последовательную деятельность процессных, проектных, объектных и средовых систем, что в нашем исследовании предопределило согласование стимулов от взаимодействий между предпринимателями, менеджерами и сотрудниками. Методологический инструментарий исследования включает междисциплинарный подход профессора А.В. Тихонова [15]. Ученый изучает управление в контексте социальных отношений и обращает внимание на механизм координации и значимость обратных связей. Исследование также базируется на комплексном применении методологических принципов Б.З. Мильнера [16], учитывающих рыночные условия и социальную ответственность, человеческий фактор и системный подход к управлению в многоуровневых организационных структурах.

Методология исследования включает синтез выявленных ключевых различий в подходах экономических школ (неоклассическая, австрийская, институциональная, поведенческая, эволюционная), адаптированных к механизмам координации производственно-логистической деятельности в строительстве. Каждая школа предлагает уникальный взгляд на управленческие отношения. Методология исследования адаптирует эти подходы к специфике управления строительными проектами, где координация производственно-логистической деятельности играет ключевую роль. В дополнение к классическим теориям, следует отметить исследования, посвященные цифровой трансформации в строительстве, такие как работы В.В. Асаул [17], Т.Х. Аблязова [18], которые подчеркивают необходимость цифровизации для управления строительными проектами. Интеграция экономических и управленческих методологических подходов основывается на многолетнем опыте авторов в строительной сфере, что обеспечило рецепцию и потребности в концептуализации адекватного координационного механизма в условиях роста неопределенности и динамизма рыночной экономики.

Результаты исследования

Проведенное исследование позволило установить, что проблематика централизованного управления как производственных, так и логистических цепочек в строительстве находится в фокусе внимания государственного регулятора и научного сообщества, однако координация из множества центров в условиях рыночной экономики и жесткости бюджетных ограничений, обуславливает необходимость междисциплинарной интеграции теоретико-методологических основ. В современных условиях публичные структуры, многочисленные юридиче-

ские лица, индивидуальные предприниматели, менеджеры и узкие специалисты самостоятельно осуществляют селекцию выгодных им стимулов и занимаются «возведением зданий, сооружений, участвуют в проектах капитального и текущего ремонта объектов недвижимого имущества, осуществляют реконструкцию, реставрацию и реновацию, специализируются в организационных, изыскательских проектах, строительно-монтажных, пуско-наладочных, инженерных направлениях деятельности, связанных с созданием, изменением или сносом объекта» [19].

В строительной отрасли согласно данным McKinsey задействовано около 8 процентов мировой рабочей силы [20], по данным Федеральной службы статистики в РФ – 7 процентов [21], которая нуждается в механизмах координации, способствующих повышению производительности труда. Однако применение механизма координации фрагментарно, поскольку не учитываются гетерогенный характер темпоральных взаимодействий и различия в функциях между компаниями и внутри их структур. Так, например, неоклассическая теория основывается на аксиоматических принципах, что стоимость проекта достаточно просчитать и предопределить конфигурацию, застраховать риски и тем самым избежать «асимметричности информации» [22] и неопределенности при реализации проекта. На основе оптимистичной мейнстримовской теории сформировался нормативный подход, при котором строительство определяется с позиции «как должно быть». Теоретические конструкции в неоклассической доктрине избегают позитивного подхода «того, как есть» в социально-экономической реальности. Акцент ученых делается на равновесных состояниях с предположением о полной рациональности, математической формализации процессов при ограничениях статического характера анализа институциональная динамика игнорируется. В итоге строительство рассматривается словно завод из социалистической реальности, получивший из единого центра пятилетний план на выпуск стандартизированной продукции с мягкими бюджетными ограничениями и своевременным финансированием на «содержание» коллектива менеджеров и специалистов. Неоклассики работают в образах и предпосылках важности эффективного распределения ограниченных ресурсов, ориентируются на максимизацию результата, опираются в количественных методах анализа на методологический индивидуализм с допущением о вымышленном «экономическом человеке» [23]. Как правило, негативные отклонения факта от плана обосновываются провалами рынка, что приводит скорее к оправданиям и перекладыванию ответственности участниками строительного проекта, чем к выработке согласованной производственно-логистической деятельности.

Напротив, в рыночной реальности, с позиции позитивного подхода, как правило, наблюдается задержка освоения объемов строительно-монтажных работ, срывы сроков поставок, увеличение стоимости работ, возможное снижение качественных ха-

рактеристик, что приводит к тенденциям по возрастанию роли репутационной, административной и уголовной ответственности [24] у субъектов предпринимательской деятельности. Данные тенденции предполагают уделение особого внимания «спецификации пучков прав собственности» [25].

На первом этапе исследования установлено, что для «использования моделей взаимодействия партнеров с равномерным распределением рисков, а также формирования адаптивных структур управления проектами...» [26, С.117], требуется прогнозирование распределения ответственности за возможные задержки поставок материалов, оборудования и выполнения строительно-монтажных работ. Последующий анализ показал, что основная ответственность по наверстыванию упущенного времени, задействованию компенсационных мероприятий в ответ на превышения стоимости проекта перераспределяются права собственности на отклонения от плана лежит на предпринимателях. Предприниматели заранее договариваются о штрафных санкциях и вариантах замены юридических и физических лиц, которые не смогут справиться с обязательствами в динамизме контекста совместной производственно-логистической цепочке.

В ходе дальнейшего исследования выявлена важная особенность в феноменах раскоординированности. Так, при локализованном строительно-производстве с краткосрочным планированием для координации руководствуются линейной структурой, отвечающей за тактически-операционные направления деятельности на стройплощадке. Напротив, при многоуровневой масштабной деятельности в производстве строительства с комплексным возведением объектов недвижимости необходима координация множества предпринимательских центров, интегрированных в матрично-проектную структуру, с горизонтом стратегического управления затратами. Как отмечалось ранее, «большое влияние на величину затрат имеет межорганизационное взаимодействие, поскольку материалами, услугами, оборудованием большинство организаций обеспечивается другими компаниями. Какие бы коммуникации не рассматривались, всегда любое взаимодействие организаций будет сопряжено с затратами на его осуществление, которые и скажутся на уровне транзакционных издержек в конкретной цепи поставок» [27]. В данном исследовании выявлены дополнительные издержки согласований по возникающим отклонениям от планов для синхронизации взаимозависимых действий (задач, модулей, людей, подразделений или организаций), побуждая участников строительных проектов к достижению совместных результатов.

Особый интерес представляют экономические особенности концепций по управлению логистическими видами деятельности для строительного производства и производства строительства. Именно развитие менеджмента стало основой для зарождения различных идей для управления теми или иными сферами логистики [28]. Решения, связанные с управлением цепями поставок и логистикой, имеют большое значение для успешной реализации

строительного проекта, поскольку влияют на эффективность, повышение производительности труда и конкурентоспособность предприятий.

При межфирменных и внутрифирменных уровнях анализа выявлены устойчивые структурные различия в стимулах к совместной деятельности участников строительного проекта, что определяет дальнейший ход по согласованию совокупной целенаправленной деятельности для повышения производительности труда и снижения потерь. Так, например, исследования Сбербанка [29] выявили, что строительные компании часто сосредоточены на внутренних процессах, не учитывая инновационные технологии и современные подходы к управлению. Тем самым различия в координационном механизме межфирменной деятельности и внутриорганизационной логистики воспринимаются как единый образный теоретический конструкт в подходах по оптимизации производства строительства и строительного производства как целостной системы управления. Известные специалисты в области логистики подчеркивают особую роль координации как ключевого элемента управления цепями поставок [30, 31, 32], что заложило стоимостную основу верхнего уровня концептуально-аналитической структуры строительных проектов.

Проведенное исследование выявило закономерности в механизмах координации иерархических, сетевых, матричных структур цепочек стоимости для адаптации к изменениям внешней среды через договорные отношения, что способствует объединению разнопрофильных подрядчиков при реализации строительных проектов. Такие объединения структур стремятся синхронизировать совместную деятельность на основе стоимостных расчетов по договорам поставок материальных ресурсов, региональных удаленностей строительных производств, и возможностей складских хозяйств. При этом в договорных отношениях ценообразованию в производстве строительства отводится особая стратегическая роль, способствующая созданию созависимостей к обязательствам в совместной деятельности на строительных производствах, что открывает возможности к адекватному реагированию при непрерывных расхождениях фактических показателей от плановых. Тем самым по сравнению с предыдущими исследованиями нами акцентируется внимание на динамических ценах как взаимосвязях между фирмами, основанных на заключенных договорах, согласованных графиках, спецификациях, качественных характеристиках и условиях по взаимным расчетам. Формы ценового взаимодействия варьируются от двусторонних соглашений до сложных систем управления цепями поставок, что предполагает выстраивание якорных ориентиров координации из социально-экономических переменных (время, объем, стоимость, качество). Полученные результаты акцентируют внимание на ценовых взаимосвязях координации для обеспечения управляемости совместной деятельности участников строительных проектов, что способствует решению агентских проблем. Участники строительных проектов имеют разрозненные знания и функции полезности,

контролируют разные рычаги по приемке скрытых строительно-монтажных работ и несут не одинаковую ответственность за последствия в отклонениях от плана.

Проанализировав многостадийность жизненного цикла строительного проекта от проектирования и закупок, до производства и эксплуатации при наличии высокой доли специфических активов с присущей неопределенностью и циркулированием асимметричной информации выявлена асинхронность во многих узлах цепочек между разными акторами и субподрядчиками. Примечательным являются определенные исследованием устойчивые различия в особенностях ролевых характеристик поведения у предпринимателя, менеджера, сотрудника и их стимулах к координации совместной деятельности разделенного труда в межфирменных и внутрифирменных связях. В отличие от исследований, которые фокусируются на однородных характеристиках поведения участников строительных проектов, исследование выявило, что многоуровневая координация с позиции предпринимателей нацелена на стратегическое согласование последствий решений между компаниями при адаптации на условия быстро меняющейся институциональной среды. Тем самым координационной нацеленности сопутствует ответственность предпринимателей за обеспечение управляемости в производственно-логистических структурах. Основное внимание уделяется делегированию полномочий менеджерам по увеличению масштабов и повышению операционной эффективности как отдельных подразделений, так и всей компании.

Взаимодействие участников строительного проекта будет более эффективным, если координационный механизм начнется с согласования целей и основных стимулов, чтобы все участники проекта работали на результат и повышение эффективности проекта в целом. Для координации в краткосрочном периоде важно отметить необходимость своевременной циркуляции информации в производственно-логистических операциях с учетом итераций оптимизации отклонений от плановых показателей. В условиях цифровой трансформации процессов межорганизационного взаимодействия большое внимание следует уделить направлениям сотрудничества, основанным на повышении достоверности и оперативности информации.

Менеджеры, в свою очередь, воспринимают механизмы координации через стимул к властным полномочиям посредством административных воздействий на сотрудников. Менеджеры ориентированы на достижение тактических целей и несут ответственность за результаты локальной деятельности подчиненной им структуры. Эффективность координации учитывается на основе количественных и качественных показателей. К количественным показателям относятся стоимостные показатели, сроки выполнения задач, точность поставок, уровень запасов, эффективность использования транспортных средств и затраты (выполнение обязательств) способствующие повышению производительности труда на строительной площадке. Очевидно, что

оценивать координацию по операционным показателям сегодня недостаточно. Современный подход к управлению межорганизационными отношениями требует учитывать показатели, отражающие надежность цепей поставок, их восстанавливаемость, прочность (робастность), динамичность, гибкость и прозрачность [33, С. 520]. Качественные показатели включают адекватность эмоционального реагирования на изменения при согласованиях совмещенной деятельности, способствуют развитию эмпатии и вовлеченности в снижении асимметричности знаний, что обеспечивает надежность. Для оценки рыночной власти и конкурентных преимуществ менеджеры сосредотачиваются на методах многокритериального анализа, бенчмаркинга и сбалансированной системы внутрифирменных показателей, что зачастую приводит к перекладыванию ответственности, разобщенности интересов, системным сбоям и межфирменным конфликтам. Однако как справедливо подчеркнул О. Уильямсон [34], менеджерам предстоит сосредоточиться не на увеличении своей рыночной власти, а на повышении экономической эффективности путем комбинирования структур управления. И здесь стратегическое и тактическое управление «нацеливаются на сотрудничество, выстраивание партнерских отношений в цепочках стоимости, желание формировать альянсы, стремящиеся к балансу интересов, а не к конфликтам» [35].

Существенные отличия в координационных стимулах от предпринимателя и менеджера присутствуют у сотрудников. При заключении контракта с той или иной структурой сотрудники предпочитают наличие четкой организационной иерархии, способной обеспечивать устойчивую «рутину» и достаточную свободу в их операционной деятельности при гарантированном вознаграждении [36]. Координация узких специалистов воспринимается ими как директивный контроль, ограничивающий свободу действий и обязывающий исполнять принятые сверху решения. И, если последующие управленческие решения «созидательно» по Шумпетеру разрушают сложившуюся рутину, то изначальная вовлеченность в совместную деятельность наиболее часто будет смещаться к «оппортунизму» с последующим увольнением из компании.

Установленная взаимосвязь в многоуровневом координационном механизме предпринимателя, менеджера и сотрудника в производственно-логистических цепочках стоимости играет ключевую роль в повышении производительности труда. Углубленное исследование взаимосвязей стимулов, ожидаемых при совместной деятельности, позволяет выявить закономерности, способствующие формированию человекоцентричных моделей управления, особенно важно в условиях цифровизации и глобализации. Человекоцентричная координация совмещает управленческо-экономический подход, при котором человек (предприниматель, менеджер, сотрудник рассматривается как работник, производитель, пользователь, потребитель, заинтересованное лицо) является источником субъективных ценностей в стимулах (адаптивности и управляемости,

эффективности и устойчивости) трактуется во взаимосвязи с благополучием, безопасностью и здоровьем, вовлеченностью и мотивацией, стремлением развивать эмпатию и профессиональный опыт, нести социальную ответственность и содействовать накоплению человеческого капитала.

Тем самым парадигма, построенная на чисто ресурсной оптимизации модели, дополняется центрированным вниманием на человеческих стимулах, что в хаотичности экономических изменений составляет ядро конкурентоспособности.

Интеграция междисциплинарных подходов, объединяющих экономические, социологические и психологические аспекты, обеспечивает глубокое понимание влияния личностных качеств и профессиональных ролей на стремления предпринимателя быть адаптивным к динамизму внешней среды и обеспечению управляемости проектной деятельности, нацеленность менеджера на повышение эффективности организационной структуры и создание устойчивых условий для параллельно-последовательного труда сотрудников.

Внедрение результатов анализа в практику позволяет синхронизировать деятельность, снизить внутренние конфликты и повысить производительность. Наряду с этим разработка индивидуальных программ обучения и развития персонала, направленных на формирование предпринимательских навыков, управленческих компетенций и профессиональных качеств сотрудников, способствует повышению эффективности управления человеческими ресурсами. Формирование корпоративной культуры, основанной на взаимопонимании и уважении, укрепляет лояльность и вовлеченность сотрудников, что является важным фактором устойчивого выполнения сотрудниками производственных заданий.

Четкое распределение ролей и зон ответственности повышает адаптивность компании к изменениям внешней среды, минимизирует риски и способствует эффективному использованию ресурсов. Таким образом, исследование ролевых характеристик и их интеграция в управленческую практику при адаптации к динамичной рыночной среды будет способствовать обеспечению управляемости деятельности предпринимателем, повышению эффективности организации менеджером и выполнения устойчивой работы сотрудниками. Проведенные выше рассуждения позволяют отнести предпосылки неоклассических исследований и рекомендаций для внутрифирменной деятельности менеджмента и сотрудников, которым ориентиры задают предприниматели, отвечающие за человекоцентричное обеспечение управляемости совместной деятельности.

Продолжая критически оценивать стимулы у предпринимателя, менеджера и сотрудника в аспекте механизмов координации австрийской экономической школы выявлено, что для интеграции стимулов совместной деятельности сильной стороной являются «праксиологические» предпосылки австрийской экономической школы [37], которые акцентируют внимание на динамических подходах к

координации, подчеркивают значимость предпринимательского открытия и спонтанности рыночной среды. Выделен субъективный характер знаний о ценах и рассеянность информации асимметрично распределенной между участниками совместной целенаправленной деятельности, а также влияние рыночного динамизма институциональной среды на координационный механизм и способностью адаптироваться предпринимателей к условиям риска и неопределенности, что соответствует межфирменному уровню взаимосвязей.

Изучение адаптации предпринимателей к динамике рыночных взаимодействий корреспондируется с идеями ученых неинституциональной экономической школы. Анализ показал, что согласованность формальных и неформальных правил в организационном дизайне способствует уменьшению асимметричности информации и снижению транзакционных издержек на внутрифирменном уровне, что в свою очередь, повышает эффективность реализации межфирменных контрактов.

Установлена корреляционная зависимость ценовых механизмов координации от предпосылок поведенческой экономики, которые существенно расширяют представление о феномене согласования стоимостью/ценностью совместной деятельности, интегрируя в анализ субъективные психологические факторы и когнитивные ограничения. Концепция ограниченной рациональности и роль в развитии эвристического мышления в принятии сложных решений в условиях неопределенности, когда требуется быстрая адаптация формирует более реалистичное понимание и прогнозирование обратных связей на механизмы координации, учитывает человеческий фактор и проливает свет на поведенческие особенности. В результате исследования были разработаны ключевые показатели, характеризующие функционирование узлов в производственных цепочках строительства. Эти четыре показателя включают адаптивность, управляемость, эффективность и устойчивость, которые акцентируются на человекоцентричности и рассматриваются как взаимосвязанные элементы единой ценовой системы. Достижение баланса между четырьмя феноменами является ключевым фактором, способствующим суверенитету и жизнеспособности строительных организаций.

К результатам исследования также следует отнести выявленную экономико-управленческую роль влияния цифровых технологий на координацию предпринимателями межфирменных и внутрифирменных взаимодействий производственно-логистической сети в строительной отрасли. Как свидетельствуют ученые, внедрение цифровых платформ и информационного моделирования существенно сокращает время на согласование проектных решений и повышает общую результативность проектной деятельности. Как отмечалось ранее федеральному регулятору следует дополнить методику определения лимитированных затрат на целевое финансирования мероприятий по цифровизации строительных компаний [38].

Суммарное выявление ролевой дифференциации предпринимателей, менеджеров и сотрудников, а также фиксация динамических контуров ценовых взаимосвязей создают предпосылки для конструирования прикладного регламента, конвертирующего теоретические положения в управленческую практику. Предстоит разработать методические рекомендации, обеспечивающие синхронность стратегических, тактических и операционных уровней координации, опирающихся на поведенческую дифференциацию ролей и динамической ценовой настройки для повышения производительности деятельности участников строительного проекта.

На стратегическом уровне межфирменных взаимодействий производства строительства предлагается внедрение институционализации предпринимательской ответственности через прогнозирование ценовых отклонений, что позволит использованием механизма динамического ценообразования своевременно выявлять и корректировать риски для оптимизации результатов и затрат стейкхолдеров. На тактическом уровне внутрифирменных взаимодействий бизнес-структуры предложено наполнение цифровой платформы ценовыми координационными контурами для консолидации интересов участников проекта, что будет способствовать синхронизации деятельности. На операционном уровне строительного производства предположено регламентировать темпоральные процессы по параллельно-поточной направленности деятельности с ценовыми буферами и многочастотным мониторингом производительности, для гибкой перекombинации специалистов на строй площадках.

В методических рекомендациях следует предусмотреть поведенческий аспект, который включает дифференциацию стимулов для предпринимателей, менеджеров и сотрудников, что повысит командную мотивацию и создает потребность к соучастию в разработке цикла координационного обучения, что будет улучшать смежные квалификации. Во-вторых, следует придать важное внимание институциональной предсказуемости, которую будет достигаться корректной пропорцией обмена специфицированных прав собственности на обязанности, уточненной в контрактах с интеграцией метрик социального капитала. В-третьих, при создании цифровой архитектуры межфирменных взаимодействий необходимо предусмотреть стандартизацию внутрифирменных интерфейсов и алгоритмов для предиктивной оптимизации с возможностью упреждения аудитом мультикаскадных сбоев, что обеспечит контур ценовой прозрачности для обоснованности управляемости по механизму обратной связи на принятые решения.

В целом, предложенный методический каркас продолжает концептуализацию системы взаимодействия участников строительного проекта, обеспечивающую адаптивность и управляемость, эффективность и устойчивость производственно-логистической деятельности, объединяющую цифровые технологии и ответственность, что будет способствовать повышению производительности. Описанный

методический блок придает выявленным результатам операционную завершенность, однако его интерпретация требует критической рефлексии в контексте эволюции координационных механизмов под влиянием институциональной волатильности и цифровизации, что составляет предмет последующего обсуждения.

Обсуждение результатов

В контексте методологической рефлексии особого внимания заслуживает эволюция традиционных координационных механизмов вертикально-интегрированных структур под влиянием роста изменений институциональной среды и смещения от мягких к жестким бюджетным ограничениям в строительных проектах. Следует учитывать, что результаты исследования могут быть ограничены спецификой национальной экономики, доступностью цифровых технологий, искажениями в статистической отчетности ввиду использования котлового метода при ценообразовании, трансфертного подхода к внутрифирменной деятельности и затратного распределения понесенных расходов, что требует дальнейшего изучения их влияния в межотраслевом и международном контексте.

Ранее «координация вышестоящих звеньев с нижестоящими осуществлялась директивно, при помощи распределения лимитов. В свою очередь, в динамизме рыночной среды предприниматели идут путем проб и ошибок, координируют собственные действия на свой страх и риск, преодолевая стихийность и разбалансированность иерархических связей без теории, способной интегрировать рыночную экономику и управление» [19]. На смену акцентов на административную координацию проектной деятельности в строительстве приходит сетевая. Корреспондируясь с идеями члена корреспондента РАН В.Е. Дементьева, сетевая координация является важным инструментом, сочетающим предпринимательскую гибкость и адаптивность с возможностью централизованного управления, что обеспечивает повышение производительности и конкурентоспособность бизнеса. Несмотря на непрерывные изменения в организационных структурах, сетевая координация продолжает играть ключевую роль в стратегии управления современных корпораций [39]. Следует учитывать, что сетевая координация предполагает лучшую адаптацию к изменениям и подходит для внедрения инноваций, что способствует повышению производительности при наличии внутрифирменной иерархии исключает возникновение конфликтов.

Принципиально важным вкладом в развитии теории становится подход к координации производственно-логистических цепочек на основе динамического ценообразования как определителя договорных взаимосвязей. Практические импликации различий в теоретических подходах проявляются в необходимости комплексного учета характеристик адаптации предпринимателя на динамизм институциональной среды и обусловленной ответственности за обеспечение управляемости при реализации

проектной деятельности, эффективности объектных структур и устойчивой процессной работы, что нацеливает согласования на поиск баланса между различными механизмами координации на основе субъективных оценок восприятия колебаний ценовых взаимосвязей в системе управленческих отношений производства строительства. Координация предполагает ценовую взаимоувязку поведения акторов по согласованию совместных мероприятий для достижения разноплановых целей. С позиций теоретического осмысления существенным представляется, разграничение понятий: стоимость, ценность, цена для координации предпринимательских центров. Стоимость как объективная категория подтверждается прямыми затратами, накладными расходами и сметной прибылью на выполнение предстоящих строительно-монтажных работ подрядной организацией. Ценность как субъективная категория определяется значимостью этих работ, услуг, логистических поставок для заказчика, которая зависит от сформированных восприятий, ожиданий и его потребностей. Цена устанавливается в процессе взаимодействия между сторонами и отражает рыночные условия, спрос и предложение. «При этом цена рассматривается как обмен стоимости на ценность, что открывает возможность поддержки баланса противоречивых целей участников проекта и обеспечения адаптивности мероприятий к динамике институциональной среды. Это подчеркивает экономическую ответственность центров принятия решений и расширяет применение системной парадигмы обмена социально-экономическими переменными. Обмен между сторонами измеряется с учетом контекста ценовым расчетом времени, стоимости, ценности, объема, количественных и качественных характеристик, что основывается на общественных интересах и обеспечивает конкурентное преимущество» [40]. Различия помогают учитывать противоположность целей и стимулов между сторонами цепочек производства строительства, что помогает предпринимателям подбирать адекватный координационный механизм.

Значимым моментом является компетенция межпредпринимательской адаптации координационных механизмов учитывающей разноплановость стимулов при формировании стоимости, ценности и цены в соответствии с изменениями институциональной среды. Следует отметить, что когда в основе координационного механизма лежит поэтапное ценообразование с участием предпринимателя при реализации стратегии, то удастся избежать серьезных отклонений от плана в бюджетировании, учете расходов и соотношении затрат в строительстве. Напротив, безразличие к плановым и фактическим ценовым показателям на всех уровнях управленческих отношений происходит из-за отсутствия должных знаний у предпринимателей, менеджеров и специалистов. «С другой стороны, непрерывное повышение квалификации путем целевой части расходов бюджетов и заключения договоров с образовательными учреждениями позволит на основе якорных ориентиров, разработанных регулятором,

привнести ценовую предсказуемость в институциональную среду строительства, которая является динамичным контекстом национальной экономики, объединяющей отличительные специфики отраслевых и региональных экономик. Это так же позволит лучше обосновывать максимальные цены контрактов на реализацию инвестиционных проектов для финансовой состоятельности объектных систем» [41].

В рамках развития теоретических положений следует подчеркнуть важность непрерывного мониторинга за динамикой ценовых показателей, характеризующих межфирменные связи. Мониторинг способен своевременно выявлять диапазоны отклонений и адаптироваться предпринимателям к динамизму рынка, принимая корректирующие меры по обеспечению управляемости деятельности при выполнении стратегических задач производства строительства. В рыночной экономике управляют государство и общество, потребитель и производитель, начальник и подчиненный, что придает категории «управляемость» междисциплинарный смысл – это собирательная характеристика динамического состояния институционально-экономических обменов, протяженных во времени между стейкхолдерами при реализации строительных проектов. «Изложенная точка зрения выявляет экономическую суть причинно-следственных связей и закономерностей взаимного воздействия и реагирования, является новым подходом к управленческим отношениям и дополняет экономическую науку, предоставляя возможности адекватно решать возникающие проблемы менеджмента» [42].

С позиции менеджмента постоянный мониторинг за ценовыми показателями внутрифирменной деятельности будет способствовать своевременному принятию корректирующих решений для повышения эффективности строительного производства при выполнении задач тактического уровня и обеспечения устойчивости на операционном уровне в коллективах строительных организаций.

Многоуровневый подход стоит на прочном фундаменте неоклассической школы экономики, предполагает максимизацию прибыли и ориентацию деятельности бизнес-структуры на удовлетворение интересов своих владельцев, повышение эффективности за счет оптимизации и конкуренции, что соответствует внутрифирменному уровню тактической координации. На межфирменном уровне за счет участия в стратегических проектах тактической координации удастся обеспечивать достаточно хороший старт, но впоследствии конкурентные возможности уровня менеджериального затухают по причине неудовлетворенности стейкхолдеров. Стремление к длительным конкурентным преимуществам обосновывает необходимость учета предпосылок австрийской экономической школы, которая рассматривает экономические цели шире, представляя общество как согласованную деятельность и сотрудничество [37]. «И если раньше австрийская школа за идеи невмешательства государства и методологический индивидуализм подвергалась серьезной критике, то теперь приходит понимание, что

речь идет о неблагоприятных исходах при вмешательствах власти в операционную деятельность, которые приводят к мягкости бюджетных ограничений и потере экономической восприимчивости у лиц, принимающих решения» [35]. Как отмечают отечественные ученые, «австрийская экономическая школа в качестве исходного методологического основания имеет институциональный индивидуализм, а не строгий методологический индивидуализм. Для нее не характерно видение человека как пресловутого *homo economicus*. Австрийская школа признана частью современного институционализма, исторические корни которого уходят к трудам ее основателей. Это обусловлено присущим австрийской школе фокусированием внимания на индивидуальном обмене (каталлактике), который нуждается в хороших институтах, а не на аллокации ресурсов. При этом особо выделяются неформальные институты (убеждения, традиции), определяющие смысл человеческой деятельности» [43]. Таким образом, идеи австрийской школы помогают в условиях неопределенности и изменений глубже понять природу координации сложных строительных проектов, где ценовые взаимодействия участников играют ключевую роль при адаптации межфирменного и внутрифирменного уровней.

Следует отметить важность теоретических конструкций неинституциональной школы экономики, что согласуется с положительной динамикой влияния деятельности государственного регулятора по упорядочиванию стоимостных ориентиров. Минстрой России управляет процессами ценообразования и сметного нормирования в строительстве. Основные направления деятельности включают разработку и утверждение сметных нормативов для федеральных объектов, создание укрупненных нормативов цены на строительство и индексов изменения сметной стоимости, учитывающих инфляцию и динамику цен. Министерство развивает ФГИС ЦС для централизованного хранения данных о нормативах, что повышает точность сметных расчетов. Также Минстрой формирует классификатор строительных ресурсов и реестр нормативов, систематизирует информацию о затратах и разрабатывает методики определения сметной стоимости, что обеспечивает единообразие и качество проектной документации [44]. Минстрой проводит работу по определению якорных ориентиров для взаимодействий между максимально широкими социальными группами физических и юридических лиц на основе учета их интересов, оценку рисков, тем самым развивает доверительные отношения, повышая информированность. Продолжается работа «по проведению регуляторной гильотины. Уже сегодня количество административных процедур в строительной отрасли снизилось в три раза – с 96 до 32, и благодаря этому число необходимых документов сокращено до 582. Цель данной меры – до 2027 года сократить количество процедур до 350, а продолжительность цикла строительства уменьшить с 1300 до 1000 дней» [45, С. 75]. Тем не менее, наличие фрагментарности и противоречивости законодательно-нормативной

базы вызывают коллизии между участниками строительных проектов за чей счет развивать социальную инфраструктуру при комплексном развитии территорий. Так, например, региональные власти и представители отрасли обсуждают возможности координации и риски социального деvelopeмента. «В Петербурге девелоперы возводят порядка 60% социальной инфраструктуры. На цифрах это означает, что из 99 социальных объектов, запущенных в этом году в городе, 60 – возведены за счет средств застройщиков. В Ленобласти девелоперы также активно включены в возведение социальной инфраструктуры, хоть и число объектов там в разы меньше. Все это соцобъекты нового поколения, которые сталкиваются с двумя сложностями. С одной стороны, конкуренция на рынке заставляет создавать все более «продвинутые» объекты, с другой, прямолинейность требований создает угрозы, с которыми еще только предстоит столкнуться» [46]. Убрать коллизии и снизить риски помогают положения, выдвинутые неонинституционалистами, что в практической плоскости способствуют социально-экономическими регуляциями проведению ценовой политики по выбору предпринимателями адаптивного координационного механизма.

Концептуальное обобщение обсуждения результатов практической верификации теоретических положений позволяет при реализации мега проектов рекомендовать разработку мероприятий «координационного обучения», что разовьет новые потенциальные возможности, связанные не только с адаптацией к существующим механизмам координации, но и с активным вовлечением в их совершенствование. В результате вовлеченности возникнет осознанная необходимость в мягкой иерархии в конфигурации сетевых узлов ответственности, чтобы справляться с изменениями и адекватно реагировать на смену условий.

Развивая теоретические положения исследования, отметим обнаруженную закономерность в эволюции координационных механизмов, связанную с их циклическим развитием целесообразной согласованности в выборах. В стабильных состояниях среды выбор делается в пользу линейных механизмов координации иерархической структуры на строительной площадке, напротив при влияниях нелинейной смены социально-экономического контекста требуется согласованность в гибком реагировании децентрализованных структур. Полученные результаты свидетельствуют, что в отличие от внутрифирменной оптимизации менеджментом ограниченных ресурсов на строительном производстве, при выборе межфирменных решений происходит спиралевидный характер эволюции координационных механизмов, где каждый последующий этап жизненного цикла проекта характеризуется качественным усложнением деятельности стейкхолдеров, нуждающихся в координационном обучении для повышения производительности труда.

Под координационным обучением производства в строительстве понимается развитие как жестких, так и мягких лидерских навыков в командообразова-

нии, необходимой эмпатии для согласованного планирования и реализации совместной работы на всех этапах жизненного цикла проекта. Тем самым при выборе механизма динамического ценообразования многоуровневых взаимосвязей участников жизненного цикла сокращаются риски потерь (простои, переделки, конфликты по фронтам работ), что будет способствовать обеспечению управляемости деятельности при уменьшении отклонений от плана на строительном производстве и повышению производительности. К потенциальным участникам координационного обучения следует отнести предпринимателей, менеджеров, сотрудников, работающих в структурах региональной и муниципальной власти, учебных заведений, архитектурных бюро, заказчиков, генподрядчиков, субподрядчиков, проектировщиков, служб ПТО, ТИМ/ВМ.

В ходе исследования была выявлена возможность применения координационного обучения для усиления акцента на теоретическую ограниченность в применении аутистического выбора, соответствующего постулатам мейнстримовской экономики. Предлагается использовать концептуализацию многоуровневой координации межличностных выборов участников жизненного цикла строительного проекта. Такая человекоцентричная координация позволит учитывать индивидуальные особенности в каждом взаимодействии и более эффективно управлять деятельностью участников строительного проекта.

С позиции развития методологии исследований отраслевых экономик и менеджмента в строительстве важно подчеркнуть выявленную ценовую взаимосвязь между качеством институциональной среды и целесообразной совмещенностью координационных механизмов. Сопоставление человекоцентричной координации с существующими исследованиями показывает существенное влияние динамики контекста на предпринимательскую балансировку ценового перераспределения прав собственности и обязанностей, что в прикладном аспекте предполагает повышение уровня развития социального капитала организации. Полученные результаты свидетельствуют о том, что инвестиции в развитие корпоративной культуры доверия наряду с инвестициями в цифровизацию могут давать более значительный эффект, чем внедрение локальных технологических решений.

Методологическая интеграция междисциплинарных теоретических предпосылок позволяет утверждать, что разработанная концепция ценовой ориентации участников строительного проекта на создание контекста для адаптивной ответственности предпринимателей, что предполагает многоуровневую совокупность управления и управляемости проектной деятельности между государственными и частными структурами интегрирующими узлы производственно-логистических центров принятия локальных решений. Концепция также направлена на содействие эффективной работе менеджеров логистических и строительных организаций и повышение устойчивости процессной деятельности сотруд-

ников. В свою очередь выбор конфигурации координационных механизмов определяется не столько существующей формальной структурой, сколько способностью стимулировать динамическим ценообразованием взаимовыгодную связь между различными аспектами управления средой, проектами, объектами, процессами, что развивает системную парадигму

Заключение

Исследование координационных механизмов в строительной отрасли демонстрирует, что экономическая неопределенность, цифровая трансформация и усложнения взаимодействий приводят к эволюции традиционных подходов к управлению жизненным циклом строительного проекта. Разработанная концепция многоуровневой координации, интегрирует междисциплинарные предпосылки взаимодействия, создает методологический базис для обеспечения адаптивности предпринимателей на динамизм экономики и управляемости проектной деятельности стейкхолдеров, эффективного руководства менеджерами подчиненными им структурами, устойчивой работы специалистов, что позволяет с большей реалистичностью прогнозировать экономическое развитие строительной сферы в условиях цифровой трансформации. Результаты исследования концептуализируют системный подход к ценовым взаимосвязям деятельности стейкхолдеров проекта с учетом поведенческих особенностей в социальных стимулах для повышения производительности в строительной отрасли.

Теоретические выводы исследования расширяют методологию изучения координационных механизмов и обогащают понятийный аппарат теории управления проектами. Это создает основу для совершенствования механизмов регулирования строительной отрасли и разработки государственной политики, учитывающей роль неформальных институтов и социального капитала.

Практическая значимость разработанной концепции заключается в ценовой ориентации взаимодействий стейкхолдеров строительного проекта на создание условий для адаптивной ответственности предпринимателей на динамизм рынка и обеспечение управляемости проектной деятельности между государственными и частными структурами, что позволит сбалансировать эффективность и устойчивость производственно-логистических центров принятия решений.

Исследование развивает теоретические представления о координационных механизмах и формирует методологическую базу для человекоцентричной адаптации систем управления проектами к цифровой трансформации в условиях турбулентности экономики. Полученные результаты открывают перспективы для дальнейших научных исследований и практического тестирования разработанных механизмов повышения производительности в реальных проектах.

Литература

1. Барбоза К. Ф., Вотцель Л., Мишке Я., Рибейринью М. Ж., Шридхар М. и др. Переосмысление строительства посредством революции производительности, 2017. – URL : <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/reinventing-construction-through-a-productivity-revolution> (дата обращения 12.08.2025).
2. Александр Новак провёл совещание по реализации национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика», 16 июля 2025. – URL : <http://government.ru/news/55667/> (дата обращения 18.08.2025)
3. Низкая производительность сдерживает рост строительной отрасли. – URL : <https://www.dp.ru/a/2025/07/01/nizkaja-proizvoditelnost> (дата обращения 01.07.2025)
4. Когда в товарищах согласья нет. – URL : <https://big-i.ru/karera/kommunikatsii/761535/> (дата обращения 01.07.2025)
5. Асаул В. В. Искусственный интеллект в строительстве: потенциал и ограничения // Вестник гражданских инженеров. – 2024. – № 3 (104). – С. 111–120. – DOI 10.23968/1999-5571-2024-21-3-111-120
6. Березин А. О. Особенности моделирования процесса цифровой трансформации на предприятиях сферы строительства и ЖКХ // Вестник гражданских инженеров. – 2024. – № 1 (102). – С. 120–127.
7. Кантильон Р. Опыт о природе коммерции: общие вопросы. - М. : Издательство Института Гайдара. 2024. – 464 с.
8. Найт Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль. – М. : Дело. 2003. – 360 с.
9. Шумпетер Й. А. История экономического анализа. – СПб.: Экономическая школа. 2001.
10. Баумоль У. Микротекория инновационного предпринимательства: пер. с англ. Ю. Каптуревского; под ред. Т. Дробышевской. – Москва : Издательство Института Гайдара, 2013. – 432 с.
11. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики / Пер. с англ. А.Н. Нестеренко; предисл. и науч. ред. Б. З. Мильнера. – М. : Фонд экономической книги «Начала». 1997. – 180 с.
12. Корнаи Я. Социалистическая система: политическая экономия коммунизма. – М.: Редакция журнала «Вопросы экономики», 2000. – 672 с.
13. Клейнер Г. Б. Системная парадигма и системный менеджмент // Российский журнал менеджмента. Том 6, № 3, 2008. С.27-50
14. Клейнер Г. Б. Системная экономика: шаги развития: Монография. – Москва : Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2021. – 746 с.
15. Тихонов А. В. Социология управления. Издание 2-е, доп. и перераб. М.: «Канон+» РООИ «Реабилитация», 2007. – 472 с. URL: <https://www.isras.ru/publ.html?id=228&type=publ>
16. Мильнер Б. З., Орлова Т. М. Организация создания инноваций (горизонтальные связи и управление). – М : «ИНФРА – М», 2013.
17. Асаул В. В. Сингулярность цифровой трансформации в строительстве // Вестник гражданских

инженеров. 2024. № 1 (102). С. 112–119. DOI: 10.23968/1999-5571-2024-21-1-112-119.

18. Ablyazov T., Petrov I. Improvement of state regulation of digital transformation in the investment and construction sector // IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2019. Vol. 497, № 1. Art. 012001. DOI: 10.1088/1757-899X/497/1/012001.

19. Белоус А. Б., Панибратов Ю. П. Управляемость предпринимательских структур в строительстве // Экономические проблемы в архитектуре, градостроительстве и инвестиционно-строительной деятельности. Современное состояние и вызовы: материалы Всероссийской научно-практической конференции. – СПб. : Издательство: СПбГАСУ, 2019. – С.61-66.

20. Мишке К., Стоквис К., Вермельтфорт К. Обеспечение производительности строительства больше не является факультативным. – URL : <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/delivering-on-construction-productivity-is-no-longer-optional> (дата обращения 10.08.2025)

21. Среднегодовая численность занятых по видам экономической деятельности с 2017 года (ОКВЭД2) // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL : https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения 18.08.2025)

22. Акерлоф Дж. Рынок «лимонов»: неопределенность качества и рыночный механизм. THESIS, 1994, вып. 5. С.91-104

23. Автономов В. С. поисках человека. Очерки по истории и методологии экономической науки. – М. : Издательство Института Гайдара. 2020. – 680 с.

24. Пенкин П. В. Схемы больше не работают. – М. : Проспект. – 2-е изд. 2025. – 224 с.

25. Алчиан А. Права собственности // «Невидимая рука» рынка; пер с англ. – М. : Издательский дом ГУ ВШЭ. 2009. – С.319-330

26. Плетнева Н.Г., Сбитнева Д.В. Вызовы и тенденции развития жилищного строительства в «эпоху беспорядка» // Журнал «Теоретическая экономика». № 11. 2021. – С.116-121

27. Бадочкин О. В., Плетнева Н. Г. Потенциал снижения транспортно-логистических затрат в цепях поставок в условиях цифровизации // Вестник гражданских инженеров, 2023. № 6 (101). С. 125-137.

28. Лукинский В. С., Плетнева Н. Г. Логистика и управление цепями поставок : Учебник и практикум для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2024. – 359 с.

29. Суханов А., Тарасов В., Левитанус В., Александрова Ю. Маршрут построен кто поведет? Отчет об исследовании СберУниверситета. 2024. – АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка». URL : <https://sberuniversity.ru/upload/research/marshrut-postroen-otchet.pdf> (дата обращения 18.08.2025)

30. Кристофер М. Логистика и управление цепями поставок: пер. с англ. – СПб. : Питер, 2004. – 314 с.

31. Сток Дж., Ламберт Д. Стратегическое управление логистикой: пер. с 4-го англ. изд. М. : ИНФРА-М, 2005. – 797 с.

32. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 503 с.

33. Управление цепями поставок в цифровой экономике : учебник для вузов / под общей редакцией В. И. Сергеева. – М. : Издательство Юрайт, 2025. – 1005 с.

34. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. – СПб. : Лениздат; CEV Press, 1996. – 702 с.

35. Белоус А. Б., Гужва Е. Г. Поиск баланса национальных интересов и стратегия адекватного реагирования в строительстве и ЖКХ // Экономические науки. № 3 (232), март 2024. – С. 56-65. URL : https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202403_56.pdf.

36. Нельсон Р. Р., Уинтер С. Дж. Эволюционная теория экономических изменений; пер. с англ. – М. : Дело. 2002. – 536 с.

37. Мизес Л. Человеческая деятельность: Тратат по экономической теории; пер. с 3-го испр. англ. изд. А. В. Куряева. – М. : ОАО «НПО «Экономика», 2000. – 878 с.

38. Белоус А. Б., Васильева М. А. Влияние цифровой трансформации на ценообразование строительного проекта // Архитектура – Строительство – Транспорт – Экономика LXXVIII Международная научно-практическая конференция, ноябрь 2024. СПбГАСУ (отдано в печать 10.12.2024). В печати

39. Дементьев В. Е. Цепочки создания ценности перед вызовами цифровизации и экономического спада // Вопросы экономики, 2021. № 3. С. 68-83.

40. Белоус А. Б., Васильева М. А. Стратегия ценообразования инвестиционно-строительного проекта: баланс устойчивости и эффективности, управляемости и адаптивности // Материалы XVIII Международной научно-технической конференции «Актуальные вопросы архитектуры и строительства», НГАСУ (Сибстрин), 2025. (Отдано в печать 15.05.2025).

41. Белоус А. Б., Васильева М. А. Стратегия ценообразования инвестиционно-строительного проекта: системно-управленческий подход // Стратегическое планирование и развитие предприятий: материалы XXVI Всероссийского симпозиума. Москва, 15–16 апреля 2025 г. / под ред. чл.-корр. РАН Г. Б. Клейнера. М.: ЦЭМИ РАН, 2025. С.49-56

42. Белоус А. Б. Управляемость организации в экономике // Научно-практический журнал «Российское предпринимательство». – М. : Креативная экономика». – 2007. № 11, выпуск 1. – С.90-93.

43. Заостровцев А. П., Матвеев В. В. Австрийская экономическая школа: фундаментальные принципы, методология, институциональный анализ и перспективы [Электронный ресурс] // Вопросы экономики, 2024, № 2. С.67-83. URL : <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2024-2-67-83> (дата обращения 26.07.2025).

44. Официальный сайт Министерства строительства РФ URL : <https://minstroyrf.gov.ru/about/> (дата обращения 18.08.2025)

45. Серегина Е. Когда ставки высоки // Вестник «Строительство. Архитектура. Инфраструктура». № 2. 2025. С. 72-79 URL :

<https://view.leafment.com/4959z4A9675961?p=1> (дата обращения 18.08.2025)

46. Летюхина М. Социальный девелопмент. – URL : <https://spb.plus.rbc.ru/news/66d092537a8aa9a1ed945607> (дата обращения 18.08.2025)

The concept of coordinating the production and logistics activities of a construction project: a multi-level approach

Belous A.B., Vasileva M.A., Pletneva N.G.

Saint Petersburg State University of Architecture and Civil Engineering

ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ. МЕНЕДЖМЕНТ. МАРКЕТИНГ

The relevance of the study is due to the continuing fragmentation of the goals of stakeholders in production and logistics chains, which is manifested in duplication of functions, delays in approvals, uncoordination, decreased productivity and an increase in actual deviations in the implementation of construction projects. The aim of the work is to develop an innovative concept of coordination that ensures coordinated activities between public and private structures, society, customers, contractors, subcontractors, designers and suppliers. The methodology is based on a synthesis of neoclassical ideas of optimization, institutional analysis of constraints and incentives, an evolutionary view of adaptation, and behavioral assumptions of limited rationality and praxeological choice. Scientific novelty is manifested in the formalization of levels of coordination, highlighting the role of entrepreneurs as integrating agents, managers, employees, and the inclusion of behavioral parameters in a single mechanism. The practical significance of the developed concept lies in the price orientation of the participants of the construction project to create conditions for adaptive responsibility of entrepreneurs, which presupposes cumulative targeted impacts (management) and adequate responses (manageability) of project activities between public and private structures of production and logistics decision-making centers. The application of the concept is aimed at human-centered improvement of the sustainability of employees' process activities and facilitating the effective work of business managers in construction, which will increase productivity.

Keywords: multilevel price coordination mechanism, construction production, production and logistics chains, human-centricity, pricing, cost/value, sustainability, efficiency, manageability, adaptability, coordination training

References

1. Barbosa K. F., Woetzel L., Mischke J., Ribeirinho M. J., Sridhar M. et al. Reinventing Construction Through a Productivity Revolution, 2017. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/reinventing-construction-through-a-productivity-revolution> (accessed on 12.08.2025).
2. Alexander Novak held a meeting on the implementation of the national project "Efficient and Competitive Economy", July 16, 2025. – URL: <http://government.ru/news/55667/> (accessed on 18.08.2025)
3. Low productivity is holding back the growth of the construction industry. – URL : <https://www.dp.ru/a/2025/07/01/nizkaja-proizvoditelnost> (date of access 01.07.2025)
4. When there is no agreement among comrades. – URL : <https://big-i.ru/karera/kommunikatsii/761535/> (date of access 01.07.2025)
5. Asaul V. V. Artificial intelligence in construction: potential and limitations // Bulletin of civil engineers. – 2024. – No. 3 (104). – P. 111–120. – DOI 10.23968/1999-5571-2024-21-3-111-120
6. Berezina A. O. Features of modeling the digital transformation process at enterprises in the construction and housing and communal services sector // Bulletin of civil engineers. – 2024. – No. 1 (102). – P. 120–127.
7. Cantillon R. An Essay on the Nature of Commerce: General Issues. - M.: Gaidar Institute Publishing House. 2024. – 464 p.
8. Knight F. H. Risk, Uncertainty, and Profit. – M.: Delo. 2003. – 360 p.
9. Schumpeter J. A. History of Economic Analysis. – St. Petersburg: Economic School. 2001.
10. Baumol U. Microtheory of Innovative Entrepreneurship: trans. from English by Yu. Kapturovsky; edited by T. Drobyshevskaya. – Moscow: Gaidar Institute Publishing House, 2013. – 432 p.
11. North D. Institutions, Institutional Changes, and the Functioning of the Economy / Trans. from English. A. N. Nesterenko; preface and scientific ed. B. Z. Milner. - M.: Fund of the economic book "Beginnings". 1997. - 180 p.
12. Kornai J. Socialist system: political economy of communism. - M.: Editorial board of the journal "Problems of Economics", 2000. - 672 p.
13. Kleiner G. B. Systems paradigm and systems management // Russian journal of management. Vol. 6, No. 3, 2008. Pp. 27-50
14. Kleiner G. B. Systems economy: steps of development: Monograph. - Moscow: Publishing house "SCIENTIFIC LIBRARY", 2021. - 746 p.
15. Tikhonov A. V. Sociology of management. 2nd edition, supplemented and revised. Moscow: "Canon+" ROOI "Rehabilitation", 2007. - 472 p. URL: <https://www.isras.ru/publ.html?id=228&type=publ>
16. Milner B. Z., Orlova T. M. Organization of innovation creation (horizontal connections and management). - M: "INFRA - M", 2013.
17. Asaul V. V. Singularity of digital transformation in construction // Bulletin of civil engineers. 2024. No. 1 (102). P. 112-119. DOI: 10.23968/1999-5571-2024-21-1-112-119.
18. Ablyazov T., Petrov I. Improvement of state regulation of digital transformation in the investment and construction sector // IOP Conference

- Series: Materials Science and Engineering. 2019. Vol. 497, No. 1. Art. 012001. DOI: 10.1088/1757-899X/497/1/012001.
19. Belous A. B., Panibratov Yu. P. Manageability of entrepreneurial structures in construction // Economic problems in architecture, urban planning and investment and construction activities. Current state and challenges: materials of the All-Russian scientific and practical conference. - St. Petersburg: Publishing house: SPbGASU, 2019. - P.61-66.
 20. Mischke K., Stokvis K., Vermeltfoort K. Delivering on construction productivity is no longer optional. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/delivering-on-construction-productivity-is-no-longer-optional> (date of access 10.08.2025)
 21. Average annual number of people employed by type of economic activity since 2017 (OKVED2) // Federal State Statistics Service [Electronic resource]. – URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (date of access 18.08.2025)
 22. Akerlof J. The market for "lemons": quality uncertainty and the market mechanism. THESIS, 1994, issue 5. pp. 91-104
 23. Avtonomov V.S. In search of a person. Essays on the History and Methodology of Economic Science. - M.: Gaidar Institute Publishing House. 2020. - 680 p.
 24. Penkin P. V. Schemes No Longer Work. - M.: Prospect. - 2nd ed. 2025. - 224 p.
 25. Alchian A. Property Rights // "The Invisible Hand" of the Market; trans. from English. - M.: Publishing House of the Higher School of Economics. 2009. - P. 319-330
 26. Pletneva N. G., Sbitneva D. V. Challenges and Trends in the Development of Housing Construction in the "Era of Disorder" // Journal "Theoretical Economics". № 11. 2021. - P.116-121
 27. Badokin O. V., Pletneva N. G. Potential for reducing transport and logistics costs in supply chains in the context of digitalization // Bulletin of civil engineers, 2023. № 6 (101). P. 125-137.
 28. Lukinsky V. S., Pletneva N. G. Logistics and supply chain management: Textbook and practical training for universities. - 2nd ed., revised. and additional. - Moscow: Yurait, 2024. - 359 p.
 29. Sukhanov A., Tarasov V., Levitanus V., Aleksandrova Yu. The route is built, who will lead? Report on the research of SberUniversity. 2024. – ANO DPO "Sberbank Corporate University". URL: <https://sberuniversity.ru/upl oad/research/marshrut-postroen-otchet.pdf> (date of access 18.08.2025)
 30. Christopher M. Logistics and supply chain management: trans. from English. - St. Petersburg: Piter, 2004. - 314 p.
 31. Stock J., Lambert D. Strategic management of logistics: trans. from the 4th English. ed. Moscow: INFRA-M, 2005. - 797 p.
 32. Waters D. Logistics. Supply chain management. Moscow: UNITY-DANA, 2017. - 503 p.
 33. Supply chain management in the digital economy: textbook for universities / edited by V. I. Sergeev. – M. : Izdatelstvo Yurait, 2025. – 1005 p.
 34. Williamson O. I. Economic institutions of capitalism: Firms, markets, "relational" contracting. – St. Petersburg : Lenizdat; CEV Press, 1996. – 702 p.
 35. Belous A. B., Guzhva E. G. Search for a balance of national interests and a strategy for adequate response in construction and housing and communal services // Economic sciences. No. 3 (232), March 2024. – P. 56-65. URL : https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202403_56.pdf.
 36. Nelson R. R., Winter S. J. Evolutionary theory of economic change; trans. from English. – M. : Delo. 2002. – 536 p.
 37. Mises L. Human Activity: A Treatise on Economic Theory; trans. from the 3rd corrected English ed. by A. V. Kuryaev. - M.: JSC NPO Ekonomika, 2000. - 878 p.
 38. Belous A. B., Vasilyeva M. A. The Impact of Digital Transformation on Construction Project Pricing // Architecture - Construction - Transport - Economics LXXVIII International Scientific and Practical Conference, November 2024. SPbGASU (submitted for publication on 10.12.2024). In press
 39. Dementyev V. E. Value Chains Facing the Challenges of Digitalization and Economic Downturn // Voprosy Ekonomiki, 2021. No. 3. P. 68-83.
 40. Belous A. B., Vasilyeva M. A. Pricing strategy for a construction project: a balance of sustainability and efficiency, controllability and adaptability // Proceedings of the XVIII International Scientific and Technical Conference "Topical Issues in Architecture and Construction", NGASU (Sibstrin), 2025. (Submitted for publication on 15.05.2025). 41. Belous A. B., Vasilyeva M. A. Pricing strategy for an investment and construction project: a systems-management approach // Strategic planning and development of enterprises: materials of the XXVI All-Russian symposium. Moscow, April 15-16, 2025 / edited by Corresponding Member of the Russian Academy of Sciences G. B. Kleiner. M.: CEMI RAS, 2025. Pp.49-56
 42. Belous A. B. Manageability of an organization in the economy // Scientific and practical journal "Russian entrepreneurship". - M.: Creative economy ". - 2007. No. 11, issue 1. - Pp.90-93.
 43. Zaostrovtshev A. P., Matveev V. V. Austrian school of economics: fundamental principles, methodology, institutional analysis and prospects [Electronic resource] // Questions of Economics, 2024, No. 2. Pp.67-83. URL: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2024-2-67-83> (date of access 07/26/2025).
 44. Official website of the Ministry of Construction of the Russian Federation URL: <https://minstroyrf.gov.ru/about/> (date of access 08/18/2025)
 45. Seregina E. When the stakes are high // Bulletin "Construction. Architecture. Infrastructure". No. 2. 2025. Pp. 72-79 URL: <https://view.leafment.com/4959z4A9675961?p=1> (date of access 08/18/2025)

Искусственный интеллект в цифровом маркетинге: технологии и перспективы на примере ритейла

Гришин Артем Алексеевич
магистр РАНХиГС

Статья посвящена роли искусственного интеллекта (AI) в трансформации цифрового маркетинга, с акцентом на ритейл и кейс X5 Group. Рассматриваются технологии AI, включая машинное обучение, обработку естественного языка и компьютерное зрение, а также их влияние на персонализацию, таргетинг и автоматизацию. Анализируются экономические эффекты, такие как рост конверсии и снижение затрат, на основе данных X5 Group. Особое внимание уделяется ограничениям внедрения AI в России, включая санкции и законодательные требования. Ключевой тезис: AI обеспечивает конкурентное преимущество в маркетинге, но требует адаптации к локальным условиям. Перспективы включают масштабирование гиперлокального маркетинга и интеграцию с IoT.

Ключевые слова: искусственный интеллект, цифровой маркетинг, ритейл, персонализация, автоматизация, кибербезопасность.

Введение

Искусственный интеллект (AI) представляет собой область информатики, направленную на создание систем, способных выполнять задачи, требующие человеческого интеллекта, включая «обучение, принятие решений и обработку данных» [3]. AI охватывает подмножества: «машинное обучение (ML), глубокое обучение (DL), обработку естественного языка (NLP) и компьютерное зрение» [6]. В маркетинге AI «автоматизирует анализ больших данных, прогнозирует поведение потребителей, персонализирует коммуникации и оптимизирует рекламные кампании», обеспечивая конкурентные преимущества [17]. Например, X5 Group, крупнейший российский ритейлер с 18 000+ магазинами и 1 млн транзакций ежедневно, использует «AI-алгоритмы (k-means, NLP) в приложении X5 ID», что увеличило конверсию на 7 п.п., средний чек на 7,5%,

NPS на 10 п.п. и ROI маркетинговых инициатив на 100% при затратах 10 млрд руб. [36]. Однако внедрение AI в России ограничено санкциями, «увеличивающими CAPEX на 20%», и требованиями «ФЗ № 152-ФЗ «О персональных данных» и ФЗ № 149-ФЗ «Об информации», повышающими OPEX на 5–10%» [1; 2; 19]. Этические аспекты, такие как «прозрачность алгоритмов и защита приватности», также усложняют применение AI [28].

Основная часть

AI трансформирует маркетинг, обеспечивая автоматизацию процессов и создание ценности через анализ больших данных (big data). По данным Gartner, в 2025 году 85% маркетинговых решений в ритейле принимаются с использованием AI, а глобальный рынок AI достиг \$450 млрд. В ритейле AI анализирует до 10 ПБ данных ежедневно, выявляя паттерны поведения и оптимизируя кампании в реальном времени [33]. Например, в X5 Group AI обрабатывает 1 млн транзакций в день, предоставляя рекомендации для 70% пользователей через X5 ID [36]. Глобально AI поддерживает концепцию маркетинга 5.0, предложенную Котлером, где гиперперсонализация и омниканальность формируют бесшовный клиентский опыт [29]. В России внедрение AI осложняется ограниченным доступом к западным платформам (AWS, Azure) из-за санкций, что вынуждает использовать локальные решения, такие как Yandex Cloud и SberCloud [11]. Эти платформы обрабатывают 1–2 ПБ данных в месяц, но требуют интеграции с устаревшими ERP-системами, увеличивая затраты на 15% [36].

Технологии AI в маркетинге включают алгоритмы, чат-боты, предиктивную аналитику и компьютерное зрение. Машинное обучение (k-means, ре-

грессии, SVM, случайные леса) сегментирует аудиторию, прогнозирует спрос и оптимизирует кампании [14]. NLP используется в чат-ботах, анализе отзывов и голосовых помощниках, улучшая клиентский опыт [16]. Глубокое обучение анализирует изображения и видео для таргетинга, например, распознавание предпочтений по визуальным данным [20]. Компьютерное зрение применяется для анализа поведения в магазинах, например, отслеживание движений покупателей [5]. Предиктивная аналитика прогнозирует тренды, сокращая затраты на маркетинг на 15–20%. В X5 Group k-means кластеризует покупателей, а NLP анализирует отзывы, что повысило ROI на 100% [36]. Глобально Amazon использует AI для рекомендаций, увеличивая продажи на 15% [30]. В России «Магнит» внедряет чат-боты, а Ozon — предиктивную аналитику, что повысило конверсию на 5% [35].

К перечисленным технологиям добавляются генеративный AI и обработка больших языковых моделей (LLM). Генеративный AI, аналогичный DALL-E или GPT, создаёт персонализированный контент (баннеры, видеоролики), повышая вовлечённость на 20% [32]. В X5 Group генеративный AI тестируется для динамических рекламных креативов, что увеличило CTR на 15% [36]. LLM, такие как аналоги BERT, используются для семантического анализа отзывов, выявляя тренды с точностью 90% [16]. Кроме того, AI-алгоритмы реального времени (RTB-аукционы) оптимизируют медиапланирование, снижая CPM на 12–15% [32]. Однако высокая вычислительная сложность AI требует инвестиций в облачные мощности (15% OPEX) и обучение персонала (500 млн руб. для X5 Group) [36].

Таблица 1
Технологии AI в маркетинге

Технология	Описание	Пример в ритейле
Машинное обучение	Сегментация, прогнозирование спроса	K-means в X5 Group
NLP	Чат-боты, анализ отзывов, голосовые помощники	Чат-боты Ozon
Глубокое обучение	Анализ изображений, таргетинг	Рекомендации Amazon
Компьютерное зрение	Анализ поведения в магазинах	Видеоаналитика Walmart
Предиктивная аналитика	Прогноз поведения клиентов	Геолокация X5 ID

Источник: составлено автором на основе [5, 14, 16, 20].

Роль AI в цифровом маркетинге заключается в персонализации, таргетинге, автоматизации и анализе поведения. Персонализация создаёт индивидуальные предложения, увеличивая вовлечённость на 10–15% [18]. Таргетинг оптимизирует рекламу, снижая затраты на 20%. Автоматизация ускоряет кампании, сокращая время на анализ данных на 30% [29]. Анализ поведения через AI выявляет паттерны, улучшая прогнозирование спроса на 10% [5]. В X5 Group AI интегрируется с 25 000+ IoT-датчиков, обеспечивая геолокационные скидки и повышая средний чек на 7,5% [36]. Однако ограниченное покрытие 5G (30%) и киберриски, требующие соблюдения ФЗ № 187-ФЗ «О безопасности критической информационной инфраструктуры», усложняют

масштабирование [1, 27, 31]. Глобально Amazon использует AI для динамического ценообразования, а Walmart — для анализа видеоданных, что сокращает издержки на 12% [30]. В России «Лента» и «ВкусВилл» применяют AI для таргетинга, но их масштабы меньше, чем у X5 Group [34].

AI поддерживает гиперлокальный маркетинг, где алгоритмы анализируют геолокационные данные от IoT-датчиков, отправляя push-уведомления в радиусе 100 метров, что увеличивает трафик на 15% [29]. В X5 Group такие кампании повысили конверсию на 7 п.п. в регионах с NB-IoT [36]. AI также улучшает экологические аспекты: предиктивная аналитика оптимизирует цепочки поставок, сокращая отходы на 15% [50]. В e-commerce Ozon использует AI для персонализированных рекомендаций, увеличивая LTV на 10% [35]. Глобально Alibaba применяет AI для анализа потребительских трендов, повышая точность прогнозов до 85% [32]. В России масштабирование AI ограничено кибератаками (+30% в 2024 году), требующими AES-256 и блокчейн, что увеличивает ТСО на 10% [27]. Этические вызовы, включая предвзятость алгоритмов, требуют внедрения XAI (объяснимого AI) для обеспечения прозрачности [28].

Таблица 2
Применение AI в маркетинге

Применение	Описание	Эффект
Персонализация	Индивидуальные предложения	Вовлечённость +10–15%
Таргетинг	Оптимизация рекламы	Затраты -20%
Автоматизация	Ускорение кампаний	Время анализа -30%
Анализ поведения	Выявление паттернов	Прогноз спроса +10%

Источник: составлено автором на основе [5, 18, 29].

Научные исследования подчеркивают значимость AI в маркетинге. Адизис рассматривает AI как инструмент трансформации бизнес-процессов, акцентируя автоматизацию и оптимизацию ресурсов [3]. Его подход полезен для ритейла, но игнорирует этические вызовы, такие как предвзятость алгоритмов [28]. Алтухов и Артюхов анализируют AI в экосистемах, подчеркивая синергию с IoT для создания омниканальных коммуникаций [8]. Их выводы применимы к X5 Group, но требуют учёта высоких затрат (10 млрд руб.) [36]. Беляева акцентирует персонализацию через AI, что подтверждается кейсом X5 ID, где конверсия выросла на 7 п.п. [9]. Однако её анализ не учитывает кибербезопасность, критическую для России [27].

Хачатурян, Сидорова и Шкор исследуют AI как драйвер омниканальности, отмечая рост конверсии на 10% при использовании чат-ботов и аналитики [6, 26, 27]. Их акцент на коммуникации актуален, но недооценивает санкционные ограничения, увеличивающие CAPEX [31]. Агаметов и Шальнева подчеркивают автоматизацию маркетинга, прогнозируя рост ROI на 20–30% [4, 27]. Их оценки оптимистичны, так как ФЗ № 152-ФЗ повышает OPEX на 5–10% [2]. Булатов и Логинова рассматривают AI в контексте глобальных инноваций, но их выводы о движении капитала менее применимы к маркетингу [11, 19]. Ефимова и Долженко описывают техническую основу AI, включая нейросети

и SVM, но игнорируют маркетинговые аспекты [10, 14]. Их работы полезны для понимания алгоритмов, но требуют дополнения [30].

Фирсанова, Васюнова и Аржанова акцентируют коммуникации: AI улучшает клиентский опыт через чат-боты, анализ отзывов и голосовые помощники, увеличивая вовлечённость на 15% [12, 7, 25]. Их выводы применимы к X5 Group, где NLP анализирует отзывы, но требуют адаптации к ФЗ № 149-ФЗ [1]. Бережная и Платунина подчеркивают стратегическое планирование с AI, что подтверждается кейсом X5 Group, где предиктивная аналитика оптимизирует кампании [10, 22]. Коротков и Сергеев рассматривают AI как часть цифровой трансформации, но их подход слишком общий для ритейла [17, 23]. Милихат и Нижник акцентируют нейросети, подчеркивая их роль в таргетинге и прогнозировании [16, 20]. Паскова и Аргунова анализируют AI в e-commerce, но их выводы ограничены Ozon и Wildberries, а не традиционным ритейлом [5, 21]. Арашев и Воеводина исследуют синергию AI с IoT, отмечая рост эффективности кампаний на 10% [4, 13]. Их кейсы близки к практике X5 Group, где AI и IoT-датчики повышают ROI [36].

Теличко, Чейфи, Рассел, Туссядия анализируют глобальные тренды AI, подчеркивая его роль в персонализации, автоматизации и анализе поведения [24, 28]. Их работы формируют теоретическую базу, но требуют адаптации к российским реалиям, включая ограниченное покрытие 5G (30%) и санкции. Портер и Котлер подчеркивают трансформацию конкуренции через AI, что применимо к X5 Group, где таргетинг и омниканальность повышают конкурентоспособность [29, 30]. Их подход подтверждает необходимость персонализации, но не учитывает киберриски [15]. Дополнительно, исследования [15, 29, 31] акцентируют AI в управлении данными, прогнозировании трендов и оптимизации процессов, что применимо к ритейлу, но требует учёта российских ограничений [1, 2].

Исследования McKinsey подчёркивают, что AI увеличивает лояльность клиентов на 20% за счёт персонализированных предложений. НАФИ отмечает, что 70% российских потребителей готовы делиться данными для персонализации при условии защиты приватности, что требует соблюдения ФЗ № 152-ФЗ. Работы IDC акцентируют роль AI в управлении цепочками поставок, где алгоритмы сокращают затраты на логистику на 15% [33]. В России локализация AI-моделей через SberCloud снижает CAPEX на 15%, но требует инвестиций в обучение персонала [11]. Эти исследования дополняют анализ X5 Group, подчёркивая необходимость адаптации AI к российским условиям.

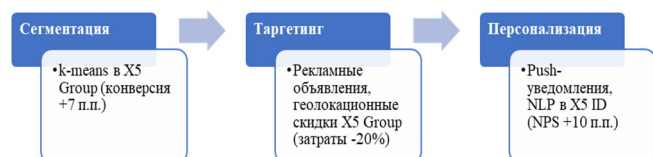


Рисунок 3. Применение AI в маркетинге (сегментация → таргетинг → персонализация)
Источник: составлено автором на основе [29].

Экономический эффект AI включает рост выручки и сокращение затрат. Deloitte отмечает, что AI повышает продажи на 12% за счёт персонализации и снижает маркетинговые расходы на 15% [32]. Для X5 Group инвестиции в AI (10 млрд руб.) окупались за 2 года благодаря росту конверсии и NPS [36]. Социальные аспекты связаны с улучшением клиентского опыта: 80% потребителей положительно оценивают чат-боты и рекомендации. Однако этические вопросы, такие как предвзятость алгоритмов, требуют внедрения AI для повышения доверия [28]. В России AI способствует устойчивому развитию: оптимизация логистики сокращает углеродный след на 10%, что соответствует запросам 60% россиян, предпочитающих экологичные бренды.



Рисунок 4. Экосистема AI в ритейле (алгоритмы, платформы, пользователи)
Источник: составлено автором на основе [20].

Заключение

Искусственный интеллект трансформирует цифровой маркетинг, обеспечивая персонализацию, таргетинг и автоматизацию, что подтверждается кейсом X5 Group [36]. Экономические эффекты включают рост конверсии на 7 п.п., увеличение среднего чека на 7,5% и сокращение затрат на 15% [36]. Однако санкции, законодательные ограничения и киберриски требуют адаптации AI к российским реалиям [1, 2, 15]. Перспективы включают масштабирование гиперлокального маркетинга и интеграцию с IoT для создания омниканальных экосистем. Дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение долгосрочных эффектов AI и разработку стандартов XAI для повышения доверия потребителей. AI, включающий машинное обучение (k-means, регрессии), обработку естественного языка (NLP) и глубокое обучение, трансформирует цифровой маркетинг через персонализацию, таргетинг и автоматизацию. AI-алгоритмы сегментируют аудиторию, прогнозируют спрос и анализируют отзывы, сокращая затраты на маркетинг на 15–20%. В X5 Group AI (k-means, NLP) обеспечивает геолокационные скидки, что повысило NPS на 10 п.п. и ROI на 100% при затратах 10 млрд руб. Глобально Amazon использует AI для рекомендаций, увеличивая продажи

на 15%, а Walmart — для анализа видеоданных, снижая издержки на 12%. В России «Лента» и «ВкусВилл» применяют AI для таргетинга, но их результаты уступают X5 Group. Внедрение AI ограничено киберрисками, требующими соблюдения ФЗ № 187-ФЗ, и законодательными нормами, усложняющими обработку данных.

Литература

1. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ (ред. от 28.04.2023) «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 31. – Ст. 3448.
2. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ (ред. от 28.04.2023) «О персональных данных» // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 31. – Ст. 3451.
3. Адизис, И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / И. Адизис. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 237 с.
4. Агаметов, И. Э. Применение искусственного интеллекта и машинного обучения в практике цифрового маркетинга / И. Э. Агаметов, Е. А. Вечкинзова // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 8. – С. 2745–2760.
5. Аргунова, Е. И. Цифровизация как ключевой фактор развития маркетинга в современной экономике / Е. И. Аргунова, Д. А. Чикина // Современные вызовы экономики и систем управления в России в условиях многополярного мира: Сборник статей V Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 25–26 апреля 2024 года. – Санкт-Петербург: ООО «Скифия-принт», 2024. – С. 195–203.
6. Арашев, М. Цифровые технологии в маркетинге: интеграция искусственного интеллекта и интернета вещей для улучшения эффективности кампаний / М. Арашев // Вестник науки. – 2023. – Т. 4, № 10 (67). – С. 37–40.
7. Аржанова, К. А. Особенности использования искусственного интеллекта в маркетинговых коммуникациях компаний / К. А. Аржанова, Л. Д. Писклакова // Цифровая социология. – 2023. – Т. 6, № 4. – С. 4–12.
8. Алтухов, А. В. Платформенный подход как часть инновационной бизнес-экосистемы компании / А. В. Алтухов, А. В. Артюхов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2022. – № 2. – С. 27–36.
9. Беляева, Ю. В. Применение инновационных технологий в современном маркетинге / Ю. В. Беляева // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 3. – С. 6–8.
10. Бережная, М. Н. Искусственный интеллект в современном маркетинге: инструменты, возможности и перспективы / М. Н. Бережная, Э. В. Рахминова, В. Г. Орлова // Стратегическое планирование и развитие предприятий: Материалы XXIV Всероссийского симпозиума, Москва, 11–12 апреля 2023 года / под ред. Г. Б. Клейнера. – Москва: Центральный экономико-математический институт РАН, 2023. – С. 21–24.
11. Булатов, А. С. Новые тренды движения капитала в мире и России / А. С. Булатов // Вопросы экономики. – 2023. – № 9. – С. 65–83.
12. Васюнова, А. А. Искусственный интеллект в маркетинге и рекламе: отечественный опыт / А. А. Васюнова, Е. Д. Кукшинова, Д. П. Грачева // Журналистика, массовые коммуникации и медиа: взгляд молодых исследователей: Материалы Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции молодых исследователей, аспирантов и студентов, Белгород, 12–14 апреля 2023 года / науч. ред. Е. А. Кожемякин, А. В. Полонский, С. В. Крюкова, А. В. Белоедова. – Белгород: ООО «Космос», 2023. – С. 386–392.
13. Воеводина, Е. И. Использование технологий искусственного интеллекта для решения маркетинговых задач / Е. И. Воеводина, В. А. Кваша, А. Д. Бурькин // Мягкие измерения и вычисления. – 2023. – Т. 62, № 1. – С. 20–27.
14. Долженко, И. Б. Chatgpt и потенциал применения генеративного искусственного интеллекта в маркетинге / И. Б. Долженко // Вектор экономики. – 2023. – № 4 (82).
15. Золотарёва, С. А. Информационная безопасность в условиях цифровизации экономики / С. А. Золотарёва, Н. А. Суковатина // Вестник науки. – 2024. – № 6 (75). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnaya-bezopasnost-v-usloviyah-tsifrovizatsii-ekonomiki> (дата обращения: 24.05.2025).
16. Как искусственный интеллект меняет маркетинг / Р. Милихат, М. Н. Калимолдаев, А. А. Абдилдаева, М. Отман // Проблемы информатики. – 2022. – № 4 (57). – С. 84–106.
17. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник для вузов / Э. М. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 566 с.
18. Котлер, Ф. Маркетинг: менеджмент / Ф. Котлер, Б. Дюбуа; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2021. – 512 с.
19. Логинова, Т. А. Стимулирование инноваций в России: ограничения и возможности налоговой политики / Т. А. Логинова // Вопросы экономики. – 2022. – № 4. – С. 116–132.
20. Нижник, И. А. Использование технологий нейросетей в маркетинге и продажах / И. А. Нижник // Сборник научных трудов Ангарского государственного технического университета. – 2023. – № 20. – С. 376–379.
21. Паскова, А. А. Цифровая трансформация розничной торговли: тенденции и технологии / А. А. Паскова // Новые технологии. – 2020. – № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-roznichnoy-torgovli-tendentsii-i-tehnologii> (дата обращения: 24.05.2025).
22. Платунина, Г. П. Совершенствование маркетинговых стратегий с помощью искусственного интеллекта / Г. П. Платунина // Мобильный бизнес: перспективы развития и реализации систем радиосвязи в России и за рубежом: Сборник материалов (тезисов) 51-й Международной конференции, Москва, 24–26 апреля 2023 года. – Москва: ЗАО

«Национальный институт радио и инфокоммуникационных технологий», 2023. – С. 129–132.

23. Сергеев, А. А. Бизнес-планирование: учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2022. – 456 с.

24. Теличко, Д. В. Влияние нейросетей и искусственного интеллекта на интерес и поведение потребителя / Д. В. Теличко, И. Н. Матицин // Вектор экономики. – 2021. – № 1 (55). – С. 5.

25. Фирсанова, О. В. Направления применения искусственного интеллекта в цифровых маркетинговых коммуникациях / О. В. Фирсанова, С. В. Бровчак, В. В. Кулебякин // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. – 2023. – Т. 22, № 2. – С. 132–139.

26. Хачатурян, К. С. Искусственный интеллект в маркетинге как новая концепция и бизнес-возможность для повышения эффективности компаний / К. С. Хачатурян, С. В. Пономарева, Н. В. Корюшов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15, № 3.

27. Шальнева, М. С. Внедрение технологии искусственного интеллекта в бизнес-процессы торговых корпораций / М. С. Шальнева, Н. В. Шпильман // Страховое дело. – 2022. – № 4 (349). – С. 54–62.

28. Chaffey, D. Digital Marketing / D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick. – 8th ed. – Harlow: Pearson, 2022. – 576 p.

29. Kotler, P. Marketing 5.0: Technology for Humanity / P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan. – Hoboken: Wiley, 2021. – 224 p.

30. Porter, M. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition / M. E. Porter, J. E. Heppelmann // Harvard Business Review. – 2014. – Vol. 92, No. 11. – P. 64–88.

31. Аналитический центр НАФИ. Цифровые технологии в ритейле: Аналитический отчет 2024. – URL: <https://nafi.ru/reports/digital-retail-2024> (дата обращения: 10.05.2025).

32. Deloitte. Generative AI in Marketing: Trends and Insights 2025. – URL: <https://www.deloitte.com/insights/generative-ai-2025> (дата обращения: 10.05.2025).

33. IDC. Global IoT-AI Market Forecast 2025–2027. – URL: <https://www.idc.com/forecast/iot-ai-2025> (дата обращения: 10.05.2025).

34. Лента. Годовой отчет 2024. – URL: <https://lenta.com/investors/annual-report-2024> (дата обращения: 24.05.2025).

35. Магнит. Годовой отчет 2024. – URL: <https://www.magnit.com/investors/reports/2024> (дата обращения: 24.05.2025).

36. X5 Group. Годовой отчет 2024. – URL: <https://www.x5.ru/reports/2024> (дата обращения: 06.03.2025).

Artificial Intelligence in Digital Marketing: Technologies and Prospects Based on Retail
Grishin A.A.
RANEPA
JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article is devoted to the role of artificial intelligence (AI) in the transformation of digital marketing, with an emphasis on retail and the X5 Group case. AI technologies, including machine learning, natural language processing and computer vision, as well as their impact on personalization, targeting and

automation are considered. Economic effects, such as increased conversion and reduced costs, are analyzed based on X5 Group data. Particular attention is paid to the limitations of AI implementation in Russia, including sanctions and legislative requirements. Key thesis: AI provides a competitive advantage in marketing, but requires adaptation to local conditions. Prospects include scaling hyperlocal marketing and integration with IoT.

Keywords: artificial intelligence, digital marketing, retail, personalization, automation, cybersecurity.

References

1. Federal Law of July 27, 2006 No. 149-FZ (as amended on April 28, 2023) "On Information, Information Technologies and Information Protection" // Collected Legislation of the Russian Federation. – 2006. – No. 31. – Art. 3448.
2. Federal Law of July 27, 2006 No. 152-FZ (as amended on April 28, 2023) "On Personal Data" // Collected Legislation of the Russian Federation. – 2006. – No. 31. – Art. 3451.
3. Adizis, I. Management Styles - Effective and Ineffective / I. Adizis. – M.: Alpina Publisher, 2022. – 237 p.
4. Agametov, I. E. Application of Artificial Intelligence and Machine Learning in Digital Marketing Practice / I. E. Agametov, E. A. Vechkinzova // Creative Economy. – 2023. – Vol. 17, No. 8. – P. 2745–2760.
5. Argunova, E. I. Digitalization as a Key Factor in the Development of Marketing in the Modern Economy / E. I. Argunova, D. A. Chikina // Modern Challenges of the Economy and Management Systems in Russia in a Multipolar World: Collection of Articles from the V International Scientific and Practical Conference, St. Petersburg, April 25–26, 2024. – St. Petersburg: OOO Skifiya-print, 2024. – P. 195–203.
6. Arashev, M. Digital technologies in marketing: integration of artificial intelligence and the Internet of things to improve campaign effectiveness / M. Arashev // Bulletin of Science. – 2023. – Vol. 4, No. 10 (67). – P. 37–40.
7. Arzhanova, K. A. Features of the use of artificial intelligence in marketing communications of companies / K. A. Arzhanova, L. D. Pisklavova // Digital sociology. – 2023. – Vol. 6, No. 4. – P. 4–12.
8. Altukhov, A. V. Platform approach as part of the company's innovative business ecosystem / A. V. Altukhov, A. V. Artyukhov // Management in Russia and abroad. – 2022. – No. 2. – P. 27–36.
9. Belyaeva, Yu. V. Application of innovative technologies in modern marketing / Yu. V. Belyaeva // Innovations and investments. – 2020. – No. 3. – P. 6–8.
10. Berezhnaya, M. N. Artificial intelligence in modern marketing: tools, capabilities and prospects / M. N. Berezhnaya, E. V. Rakhminova, V. G. Orlova // Strategic planning and development of enterprises: Proceedings of the XXIV All-Russian Symposium, Moscow, April 11–12, 2023 / edited by G. B. Kleiner. – Moscow: Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences, 2023. – P. 21–24.
11. Bulatov, A. S. New trends in capital movement in the world and Russia / A. S. Bulatov // Questions of Economics. – 2023. – No. 9. – P. 65–83.
12. Vasyunova, A. A. Artificial Intelligence in Marketing and Advertising: Domestic Experience / A. A. Vasyunova, E. D. Kukshinova, D. P. Gracheva // Journalism, Mass Communications and Media: a View of Young Researchers: Proceedings of the All-Russian (with International Participation) Scientific and Practical Conference of Young Researchers, Postgraduates and Students, Belgorod, April 12–14, 2023 / scientific ed. E. A. Kozhemyakin, A. V. Polonsky, S. V. Kryukova, A. V. Beloedova. – Belgorod: OOO Kosmos, 2023. – P. 386–392.
13. Voevodina, E. I. Using artificial intelligence technologies to solve marketing problems / E. I. Voevodina, V. A. Kvasha, A. D. Burykin // Soft measurements and calculations. – 2023. – Vol. 62, No. 1. – P. 20–27.
14. Dolzhenko, I. B. Chatgpt and the potential of using generative artificial intelligence in marketing / I. B. Dolzhenko // Vector of Economics. – 2023. – No. 4 (82).
15. Zolotareva, S. A. Information security in the context of digitalization of the economy / S. A. Zolotareva, N. A. Sukovatitsina // Bulletin of Science. – 2024. – No. 6 (75). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionnaya-bezopasnost-v-usloviyah-tsifrovizatsii-ekonomiki> (date of access: 24.05.2025).
16. How artificial intelligence changes marketing / R. Milikhat, M. N. Kalimoldae, A. A. Abdildaeva, M. Othman // Problems of informatics. – 2022. – No. 4 (57). – P. 84–106.
17. Korotkov, E. M. Management: textbook for universities / E. M. Korotkov. – 3rd ed., revised. and additional. – Moscow: Publishing house Yurait, 2022. – 566 p.
18. Kotler, F. Marketing: management / F. Kotler, B. Dubois; trans. from English. – SPb.: Piter, 2021. – 512 p.
19. Loginova, TA Stimulating innovation in Russia: limitations and possibilities of tax policy / TA Loginova // Voprosy ekonomiki. – 2022. – No. 4. – P. 116–132.
20. Nizhnik, IA Using neural network technologies in marketing and sales / IA Nizhnik // Collection of scientific papers of the Angarsk State Technical University. – 2023. – No. 20. – P. 376–379.
21. Paskova, AA Digital transformation of retail: trends and technologies / AA Paskova // New technologies. – 2020. – No. 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-rozничnoy-torgovli-tendentsii-i-tehnologii> (date of access: 24.05.2025).
22. Platonina, G. P. Improving Marketing Strategies with Artificial Intelligence / G. P. Platonina // Mobile Business: Prospects for the Development and Implementation of Radio Communication Systems in Russia and Abroad: Collection of Materials (Abstracts) of the 51st International Conference, Moscow, April 24–26, 2023. – Moscow: ZAO National Institute of Radio and Infocommunication Technologies, 2023. – P. 129–132.
23. Sergeev, A. A.

- Business planning: a textbook and workshop for universities / A. A. Sergeev. - 4th ed., corrected. and add. - M.: Yurait Publishing House, 2022. -- 456 p.
24. Telichko, D. V. The influence of neural networks and artificial intelligence on consumer interest and behavior / D. V. Telichko, I. N. Matitsin // Vector of Economics. - 2021. - No. 1 (55). - P. 5.
 25. Firsanova, O. V. Directions for the application of artificial intelligence in digital marketing communications / O. V. Firsanova, S. V. Brovchak, V. V. Kulebyakin // Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. - 2023. - Vol. 22, No. 2. - P. 132-139.
 26. Khachatryan, K. S. Artificial Intelligence in Marketing as a New Concept and Business Opportunity to Improve Company Efficiency / K. S. Khachatryan, S. V. Ponomareva, N. V. Koryushov // Bulletin of Eurasian Science. - 2023. - Vol. 15, No. 3.
 27. Shalneva, M. S. Implementation of Artificial Intelligence Technology in Business Processes of Trading Corporations / M. S. Shalneva, N. V. Shpilman // Insurance Business. - 2022. - No. 4 (349). - P. 54-62.
 28. Chaffey, D. Digital Marketing / D. Chaffey, F. Ellis-Chadwick. - 8th ed. - Harlow: Pearson, 2022. - 576 p.
 29. Kotler, P. Marketing 5.0: Technology for Humanity / P. Kotler, H. Kartajaya, I. Setiawan. - Hoboken: Wiley, 2021. - 224 p.
 30. Porter, M. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition / M. E. Porter, J. E. Heppelmann // Harvard Business Review. - 2014. - Vol. 92, No. 11. - P. 64-88.
 31. NAFI Analytical Center. Digital Technologies in Retail: Analytical Report 2024. - URL: <https://nafi.ru/reports/digital-retail-2024> (accessed: 10.05.2025).
 32. Deloitte. Generative AI in Marketing: Trends and Insights 2025. - URL: <https://www.deloitte.com/insights/generative-ai-2025> (date of access: 10.05.2025).
 33. IDC. Global IoT-AI Market Forecast 2025-2027. - URL: <https://www.idc.com/forecast/iot-ai-2025> (date of access: 10.05.2025).
 34. Lenta. Annual Report 2024. - URL: <https://lenta.com/investors/annual-report-2024> (date of access: 24.05.2025).
 35. Magnit. Annual Report 2024. - URL: <https://www.magnit.com/investors/reports/2024> (date of access: 24.05.2025).
 36. X5 Group. Annual Report 2024. - URL: <https://www.x5.ru/reports/2024> (date of access: 06.03.2025).

Концептуальная схема процесса научного познания для оценки влияния зеленого маркетинга и демаркетинга на репутацию компании

Гуськова Ольга Владимировна

кандидат экономических наук, доцент, Луганский государственный университет имени Владимира Даля, guskova_olga@internet.ru

В статье представлена концептуальная схема процесса научного познания для оценки влияния зеленого маркетинга и демаркетинга на репутацию компании.

Исходной точкой является констатация наличия сегмента потребителей, характеризующихся повышенным вниманием к экологическим аспектам. Следующим этапом является формулировка вопроса о выборе маркетинговой стратегии, способствующей улучшению позиций компании. Предлагается тезис о положительном влиянии «зеленого» маркетинга и «зеленого» демаркетинга на репутацию компании, который затем подлежит эмпирической оценке. Результатом оценки становится формирование гипотезы, которая впоследствии либо принимается, либо отвергается, что, в свою очередь, предопределяет дальнейшие действия компании в области маркетинга.

Ключевые слова: концептуальная схема, процесс научного познания, зеленый маркетинг, репутационный маркетинг, демаркетинг репутация компании.

В условиях глобализации рынков вопросы экологической устойчивости приобретают все большее значение в маркетинговых стратегиях, оказывая влияние на репутацию компаний [1, С. 353-362.]. Растущая осведомленность потребителей об экологических проблемах стимулирует фирмы к внедрению стратегий «зеленого маркетинга». Зеленый маркетинг способствует формированию позитивного экологического имиджа и репутации компании, демонстрируя приверженность принципам устойчивого развития.

Зеленый маркетинг тесно связан с устойчивым маркетингом, так как развивается в концепции устойчивого развития, но мнения относительно того, имеют ли эти два понятия одинаковое значение или нет, расходятся [2, С. 156-161.].

Он способствует повышению узнаваемости бренда и объемов продаж, а также лояльности потребителей за счет использования экологичных технологий производств и выпуска экологически чистой продукции [3, С. 488-491].

Традиционно, исследования «зеленого маркетинга» фокусируются на увеличении спроса на экологически чистую продукцию, что не всегда приводит к снижению общего уровня потребления. В связи с этим, концепция «зеленого демаркетинга», направленная на сокращение потребления, остается недостаточно изученной. Такой дефицит исследований, вероятно, связан с тем, что концепция сокращения потребления в значительной степени противоречит традиционным маркетинговым целям [4, С. 3-12.]. Ввиду ограниченности эмпирических данных о стратегиях «зеленого маркетинга» и «зеленого демаркетинга», перед компаниями встает вопрос выбора оптимального подхода для достижения устойчивой экологической эффективности и укрепления своей репутации в долгосрочной перспективе.

Обе стратегии, направленные на демонстрацию экологической ответственности, влияют на репутацию компании, однако используют различные методы. Зеленый маркетинг, увеличивая спрос на экологически чистые продукты, может способствовать укреплению репутации как инновационной и ответственной компании. Примеры включают продвижение электромобилей и использование экологически чистых материалов. Тем не менее, проблемы, связанные с утилизацией отходов (например, аккумуляторов электромобилей) и экологическими издержками производства возобновляемой энергии, могут негативно повлиять на репутацию, если не будут адекватно управляться. В свою очередь, зеленый демаркетинг, посредством сокращения потребле-

ния, может укрепить репутацию компании как ответственной за сохранение ресурсов и долгосрочную устойчивость. Например, национальные парки используют зеленый демаркетинг для снижения чрезмерного туризма, улучшая опыт посетителей и укрепляя свою репутацию как защитника окружающей среды.

На фоне активного цифрового развития экономики и масштабной трансформации виртуального рынка применение современных цифровых технологий и инноваций в маркетинге формирует новые подходы и новые условия для развития виртуального рынка и влияние зеленого маркетинга и на развитие виртуального рынка довольно многообразно. Учитывая новую реальность в функционировании виртуального рынка наблюдается смена парадигмы сущности виртуального рынка и его бизнес-процессов, в которых важную роль играют объекты и субъекты рыночных взаимодействий, которые в процессе своего взаимодействия модифицируют деятельность, координируют реализацию бизнес-процессов, усиливают маркетинговые коммуникации в виртуальном пространстве [5, С. 47-50.].

Структурные вызовы формируются под влиянием трансформации рынка товаров и услуг. Понимание и характеристика структурных вызовов и факторов, которые влияют на их появление, достаточно актуальная тема, которая будет интересна с научной точки зрения и будет полезная с прикладной точки зрения [6, С. 34-40.].

Формирование стратегии цифровой трансформации сферы услуг, направленной на реализацию ключевых задач развития цифровой экономики [7, С. 98-104.].

Внедрение одновременно стратегий, направленных на стимулирование и ограничение потребления, представляет собой сложную задачу для маркетингов. Недостаток исследований, оценивающих влияние «зеленого маркетинга» и «зеленого демаркетинга» на репутацию компании, обосновывает актуальность исследования, которое направлено на выявление стратегии развития.

При разработке стратегии формирования экономического потенциала предприятия важно учитывать стратегии развития, которая будет наиболее эффективно влиять на репутацию компании. Экономический потенциал предприятия представляет собой совокупность ресурсов и возможностей, необходимых для эффективного функционирования в долгосрочной перспективе за счет производства и реализации продукции, обеспечения адаптации к внешней среде и достижения стратегических целей [8, С. 67-72.].

Использование методов научного познания для оценки влияния зеленого маркетинга и демаркетинга на репутацию компании обосновано рядом факторов, представленных в табл. 1. [9, С. 297-310; 10, С. 110-121; 11, С. 425-444.].

На рис. 1 представлена концептуальная схема процесса научного познания для оценки влияния зеленого маркетинга и демаркетинга на репутацию компании.

Таблица 1
Факторы необходимости использования методов научного познания для оценки влияния зеленого маркетинга и демаркетинга на репутацию компании

Фактор	Описание
Объективность и устранение субъективных искажений	Влияние маркетинговых усилий на репутацию – это сложный и многогранный вопрос. Мнения отдельных лиц, интуитивные суждения или даже экспертные оценки могут быть подвержены субъективным искажениям, предубеждениям и личным предпочтениям. Методы научного познания, такие как сбор эмпирических данных, статистический анализ и контролируемые эксперименты, позволяют минимизировать эти субъективные факторы и получить более объективную и надежную оценку
Систематичность и структурированный подход	Научные методы требуют четкого формулирования исследовательских вопросов, определения переменных, выбора адекватных методов сбора и анализа данных, а также строгого следования установленным процедурам. Этот систематизированный подход позволяет избежать хаотичного сбора информации и обеспечивает получение воспроизводимых и сопоставимых результатов
Эмпирическая обоснованность и проверка гипотез	Научное познание основывается на эмпирических данных, то есть на информации, полученной в результате наблюдений, экспериментов и измерений. Это позволяет проверить гипотезы об отношениях между зеленым маркетингом/демаркетингом и репутацией компании, а не полагаться на догадки или предположения. Например, можно сформулировать гипотезу о том, что «зеленый маркетинг оказывает положительное влияние на восприятие компании как экологически ответственной». Научные методы позволяют проверить эту гипотезу с помощью статистического анализа данных опросов потребителей или анализа упоминаний компании в СМИ
Контроль посторонних факторов	Репутация компании формируется под влиянием множества факторов, помимо зеленого маркетинга и демаркетинга. Методы научного познания позволяют идентифицировать и контролировать влияние этих посторонних факторов, чтобы более точно оценить вклад именно «зеленых» стратегий. Например, можно учитывать влияние общей экономической ситуации, активности конкурентов, качества продукции и других факторов, которые могут влиять на репутацию
Генерализация результатов и возможность масштабирования	Результаты, полученные с помощью научных методов, имеют большую вероятность быть обобщенными на более широкую популяцию, чем результаты, полученные на основе частных случаев или субъективных оценок. Это позволяет компаниям использовать научные данные для разработки эффективных маркетинговых стратегий, которые могут быть масштабированы на различные сегменты рынка или географические регионы
Возможность воспроизведения и верификации	Научные исследования должны быть достаточно подробными, чтобы другие исследователи могли воспроизвести их и проверить полученные результаты. Это обеспечивает надежность и

	достоверность знаний, а также позволяет развивать и углублять понимание взаимосвязи между зеленым маркетингом / демаркетингом и репутацией компании
Принятие обоснованных управленческих решений	Результаты научных исследований предоставляют компаниям более надежную основу для принятия управленческих решений в области маркетинга, коммуникаций и корпоративной социальной ответственности. Они позволяют оценить эффективность различных «зеленых» стратегий и выбрать те, которые наилучшим образом соответствуют целям компании и потребностям потребителей



Рисунок 1 – Концептуальная схема процесса научного познания для оценки влияния «зеленого» маркетинга и «зеленого» демаркетинга на репутацию компании (разработано автором)

Использование методов научного познания для оценки влияния зеленого маркетинга и демаркетинга на репутацию компании обеспечивает объективность, систематичность, эмпирическую обоснованность, контроль посторонних факторов, возможность генерализации и воспроизведения результатов, а также принятие обоснованных управленческих решений. Это необходимо для эффективного управления репутацией компании в условиях растущей экологической осознанности потребителей.

Исходной точкой является констатация наличия сегмента потребителей, характеризующихся повышенным вниманием к экологическим аспектам. Следующим этапом является формулировка вопроса о выборе маркетинговой стратегии, способствующей улучшению позиций компании. Предлагается тезис о положительном влиянии «зеленого» маркетинга и «зеленого» демаркетинга на репутацию компании, который затем подлежит эмпирической оценке. Результатом оценки становится формирование гипотезы, которая впоследствии либо принимается, либо отвергается, что, в свою очередь, предопределяет дальнейшие действия компании в области маркетинга.

При формировании стратегии развития репутационного маркетинга важно учитывать тот факт, что

удовлетворить или даже превзойти первоначальные ожидания потребителей на сегодняшний день является основным способом создания лояльной клиентской базы и формирования репутационного потенциала [12, С. 4025-4038].

Перспективными направлениями дальнейших научных исследований является изучение факторов формирования зависимости между удовлетворенностью клиента и его лояльностью к одному и тому же бренду или компании, что будет иметь важное теоретическое и прикладное значение и ценность для маркетологов при организации научного исследования по исследованию тенденций развития репутационного маркетинга.

Литература

1. Халидов, А.А. Анализ стратегий управления маркетингом в условиях глобализации и их влияние на экономическое развитие компаний / А.А. Халидов // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Том 14. – № 6А. – С. 353-362.
2. Азарян, Е.М. Стратегические векторы развития зеленого маркетинга и его влияние на поведение потребителей / Е.М. Азарян, Н.А. Ольмезова // Прикладные экономические исследования. – 2023. – № S1. – С. 156-161. – DOI: 10.47576/2949-1908_2023_S1_156.
3. Елизарова, Ю.С. Экомаркетинг как перспективное направление развития современного бизнеса / Ю.С. Елизарова, Я.С. Разумовская // Молодой ученый. – 2016. – № 29 (133). – С. 488-491.
4. Хмелькова, Н.В. Теоретические аспекты и эмпирические исследования социально ответственного потребления / Н.В. Хмелькова, А.А. Кушнарева, К.И. Перевозчиков // Практический маркетинг. – 2015. – № 10. – С. 3-12.
5. Азарян, Е.М. Модель взаимодействия на виртуальном рынке / Е.М. Азарян, О.В. Мелентьева // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32. – № 2. – С. 47-50.
6. Азарян, Е.М. Функционирование виртуального рынка в условиях структурных вызовов / Е.М. Азарян, В.О. Бессарабов, О.В. Мелентьева // Первый экономический журнал. – 2024. – № 1 (343). – С. 34-40. – DOI: 10.58551/20728115_2024_1_35.
7. Салита, С.В. Стратегия цифровой трансформации сферы услуг / С.В. Салита, Е.В. Ефременко // Торговля и рынок. – 2023. – № 1 (65). – С. 98-104.
8. Салита, С.В. Разработка стратегий формирования экономического потенциала предприятия / С.В. Салита // Торговля и рынок. – 2022. – № 3 (63). – С. 67-72.
9. Табекина, О.А. Особенности процесса экологизации российских предприятий / О.А. Табекина, О.В. Федотова // Вопросы современной экономики. – 2013. – № 2. – С. 297-310.
10. Вебер, А.Б. Человечество перед глобальным экологическим вызовом / А.Б. Вебер // Век глобализации. – 2011. – № 1 (7). – С. 110-121.
11. Makhoulfi, L. Impact of green entrepreneurship orientation on environmental performance: The natural resource-based view and environmental policy perspective / L. Makhoulfi, A. Laghouag, T. Meirun, F.

Belaid // Business Strategy and the Environment. – 2022. – Vol. 31(1). – Pp. 425–444.

12. Плотников, А.В. Проблемы удержания позитивной репутации бренда в интернете и эффективные способы управления деловой репутацией / А.В. Плотников, А.Н. Иванова, К.О. Боровых, А.М. Ощепков // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 11. – С. 4025-4038. – DOI: 10.18334/ce.15.11.113734.

A conceptual scheme of the scientific cognition process for assessing the impact of green marketing and demarketing on the company's reputation

Guskova O.V.

Vladimir Dahl Lugansk State University

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

A conceptual scheme of the scientific cognition process is presented to assess the impact of green marketing and demarketing on the company's reputation.

The starting point is to establish the presence of a segment of consumers characterized by increased attention to environmental aspects. The next step is to formulate the question of choosing a marketing strategy that helps to improve the company's position. The thesis on the positive impact of «green» marketing and «green» demarketing on the company's reputation is proposed, which is then subject to empirical assessment. The result of the assessment is the formation of a hypothesis, which is subsequently either accepted or rejected, which, in turn, determines the further actions of the company in the field of marketing.

Keywords: conceptual scheme, scientific cognition process, green marketing, reputation marketing, demarketing, company reputation.

References

1. Khalidov, A.A. Analysis of marketing management strategies in the context of globalization and their impact on the economic development of companies / A.A. Khalidov // Economy: yesterday, today, tomorrow. – 2024. – Vol. 14. – No. 6A. – P. 353-362.
2. Azaryan, E.M. Strategic vectors of green marketing development and its impact on consumer behavior / E.M. Azaryan, N.A. Olmezova // Applied economic research. – 2023. – No. S1. – P. 156-161. – DOI: 10.47576/2949-1908_2023_S1_156.
3. Elizarova, Yu.S. Ecomarketing as a promising direction for the development of modern business / Yu.S. Elizarova, Ya.S. Razumovskaya // Young scientist. – 2016. – No. 29 (133). – P. 488-491.
4. Khmelkova, N.V. Theoretical aspects and empirical studies of socially responsible consumption / N.V. Khmelkova, A.A. Kushnareva, K.I. Perevozchikov // Practical Marketing. – 2015. – No. 10. – P. 3-12.
5. Azaryan, E.M. Model of interaction in the virtual market / E.M. Azaryan, O.V. Melentyeva // Economic development of Russia. – 2025. – V. 32. – No. 2. – P. 47-50.
6. Azaryan, E.M. Functioning of the virtual market in the context of structural challenges / E.M. Azaryan, V.O. Bessarabov, O.V. Melentyeva // First Economic Journal. – 2024. – No. 1 (343). – P. 34-40. – DOI: 10.58551/20728115_2024_1_35.
7. Salita, S.V. Strategy for digital transformation of the services sector / S.V. Salita, E.V. Efremenko // Trade and market. – 2023. – No. 1 (65). – P. 98-104.
8. Salita, S.V. Development of strategies for the formation of the economic potential of the enterprise / S.V. Salita // Trade and market. – 2022. – No. 3 (63). – P. 67-72.
9. Tabekina, O.A. Features of the process of greening of Russian enterprises / O.A. Tabekina, O.V. Fedotova // Issues of modern economics. – 2013. – No. 2. – P. 297-310.
10. Weber, A.B. Humanity facing the global environmental challenge / A.B. Weber // The Age of Globalization. – 2011. – No. 1 (7). – P. 110-121.
11. Makhloufi, L. Impact of green entrepreneurship orientation on environmental performance: The natural resource-based view and environmental policy perspective / L. Makhloufi, A. Laghouag, T. Meirun, F. Belaid // Business Strategy and the Environment. – 2022. – Vol. 31(1). – Pp. 425–444.
12. Plotnikov, A.V. Problems of maintaining a positive brand reputation on the Internet and effective ways of managing business reputation / A.V. Plotnikov, A.N. Ivanova, K.O. Borovykh, A.M. Oshchepkov // Creative Economy. – 2021. – Vol. 15, No. 11. – P. 4025-4038. – DOI: 10.18334/ce.15.11.113734.

Место коучинг-менеджмента в системе управления организацией

Дмитриев Антон Геннадиевич

К.экон.н., доцент, заведующий кафедрой организационного менеджмента, Университет «Синергия», agdmitriev@gmail.com

В статье рассматривается коучинг-менеджмент как интегративный мета-уровень современной системы управления организацией. Автор обосновывает необходимость переосмысления классических управленческих моделей в условиях цифровизации, постиндустриальной экономики и изменений в трудовой парадигме. Коучинг-менеджмент представлен как эволюционная надстройка, пронизывающая стратегический, тактический и операционный уровни управления. Особое внимание уделяется его функциям: согласованию организационных целей с ценностями персонала, трансформации лидерства, развитию организационной культуры и управлению изменениями. Предложена модель встраивания коучинг-менеджмента в процессы организационного развития, а также показано его пересечение с современными управленческими концепциями, включая обучающуюся организацию, служащее лидерство, Agile и Teal-модели. Делается вывод о системной роли коучинг-менеджмента как драйвера осознанного и устойчивого роста организации.

Ключевые слова: коучинг-менеджмент, организационное управление, стратегическое развитие, организационная культура, лидерство, управление изменениями, обучающаяся организация, человеческий капитал, адаптивность, коучинг, организационное развитие, партнерство, самоуправление.

Введение.

В рамках классической теории управления, организационное управление представляет собой систему целенаправленного воздействия на персонал и процессы с целью достижения поставленных задач. Оно включает в себя такие базовые функции, как планирование, организация, мотивация, контроль и развитие. Однако в условиях постиндустриальной экономики, цифровой трансформации и изменений трудовой парадигмы (от иерархии к гибким сетям, от жёсткого контроля к автономии) классические модели управления нуждаются в концептуальном переосмыслении. Всё большее значение приобретает управление через партнёрство, доверие и развитие, что и составляет сущность коучинг-менеджмента. Коучинг-менеджмент находит своё место в системе управления организации как интегративный мета-уровень, позволяющий соединить стратегические цели бизнеса с индивидуальными стремлениями и ценностями сотрудников. Он интегрируется в традиционные управленческие функции, трансформируя их содержание и способы реализации: планирование — через совместную постановку целей, организацию — через создание гибких и адаптивных структур, мотивация — через работу с внутренними драйверами, контроль — через развитие саморефлексии и ответственности. Исходя из описанного выше можно констатировать, что коучинг-менеджмент выступает не как альтернатива классическому управлению, а как его эволюционная надстройка, позволяющая организации более эффективно справляться с вызовами современной среды, формируя осознанное, рефлексивное и адаптивное управление, где человек становится не объектом, а субъектом организационного развития.

Целью статьи является теоретическое обоснование коучинг-менеджмента как интегративной управленческой метафункции, способной трансформировать классическую систему организационного управления.

Объект исследования: Система управления организацией в условиях современной постиндустриальной экономики и цифровой трансформации.

Предмет исследования: Интеграция коучинг-менеджмента в систему управления организацией как механизм трансформации управленческих функций, организационной культуры, лидерства и человеческого капитала.

Методы исследования.

В исследовании применены общенаучные и специальные методы: Системный анализ — для выявления взаимосвязей между элементами системы управления организацией и определения места коучинг-менеджмента как интегративного компонента;

Сравнительно-аналитический метод — для сопоставления классических управленческих моделей с коучинг-ориентированным подходом и анализа их эффективности в современной организационной среде; Метод концептуального моделирования — для построения модели интеграции коучинг-менеджмента в процессы организационного развития (модель «вход – процесс – выход»); Контент-анализ научных источников — для обоснования теоретических положений, выявления сходств и различий между коучинг-менеджментом и другими подходами (обучающаяся организация, agile, служащее лидерство и др.); Метод интерпретации управленческой практики — для осмысления прикладных аспектов применения коучинг-менеджмента в деятельности организаций.

Литературный обзор.

Вопросы организационного управления исследуются в рамках современной управленческой науки. Классические подходы, представленные в работах А. Файоля [7], Г. Минцберга [4], П. Друкера [3], заложили основы понимания функций управления (планирование, организация, мотивация, контроль), однако в условиях цифровизации и социокультурной трансформации они нуждаются в переосмыслении. Переход к адаптивным и человекоцентричным моделям управления описан в концепции обучающейся организации П. Сенге, где ключевыми становятся личное мастерство, командное обучение, системное мышление и общее видение [5], которые находят продолжение в коучинговом подходе, который усиливает способность организации к самообновлению.

Коучинг как метод развивающего взаимодействия рассматривается в работах Дж. Уитмора [6], М. Бангэя Станиера [8], где акцент делается на раскрытии потенциала человека и повышении его ответственности через задавание вопросов и формирование осознанности.

Идея коучинг-менеджмента как управленческого подхода, интегрирующего коучинговую философию в корпоративные процессы, получила развитие в исследованиях К. Ваткинса [14], а также в российской научной литературе. Так, в работе А.Г. Дмитриева, Н.В. Громовой и др. рассматривается коучинговое взаимодействие в контексте жизненного цикла организации как инструмент устойчивого развития, адаптации и управленческого баланса [1]. Особое внимание уделяется системному подходу к внедрению коучинг-менеджмента в условиях высокой конкуренции, что раскрыто в другой статье А.Г. Дмитриева [2]. Автор подчёркивает необходимость целенаправленной интеграции коучинговых практик в управленческую систему для формирования стратегических преимуществ, развития человеческого капитала и укрепления культуры доверия.

С позиции организационного развития коучинг рассматривается как один из ключевых драйверов изменения и трансформации. Дж. Коттер в своей модели управления изменениями подчёркивает необходимость снижения сопротивления и форми-

рования внутренней мотивации сотрудников к изменениям [11], что полностью соответствует потенциалу коучинга как инструмента формирования «внутренней готовности».

Также необходимо отметить вклад теории служащего лидерства (Р. Гринлиф [10]), где руководитель выступает не как директивный лидер, а как фасилитатор роста и развития команды — позиция, совпадающая с ролью коуча в управленческой практике.

Коучинг-менеджмент активно применяется и в agile-среде: в работах К. Швабера и Д. Сазерленда [13] agile-коучи рассматриваются как ключевые фигуры в поддержке самоорганизующихся команд и ускорении адаптации.

Современные подходы к организационному дизайну, такие как модель Teal-организаций Ф. Лалу [12], также делают коучинговую культуру одним из центральных условий самоуправления, целостности и эволюционного развития.

Таким образом, накопленный теоретический и практический материал позволяет рассматривать коучинг-менеджмент как интегративную управленческую концепцию, способную повысить гибкость, осознанность и инновационность организационных систем.

Уровни интеграции коучинг-менеджмента в систему управления организации

Интеграция коучинг-менеджмента в систему управления организации осуществляется не изолированно, а сквозным образом, затрагивая все уровни управления: стратегический, тактический и операционный. На каждом из этих уровней коучинг-менеджмент выполняет разные функции и задачи, но в совокупности формирует единое управленческое пространство, основанное на принципах партнёрства, осознанности и развития.



Рисунок 1. Уровни интеграции коучинг-менеджмента в систему управления организации

Источник: Разработано автором

На стратегическом уровне коучинг-менеджмент выполняет функцию формирования и актуализации управленческой философии организации, основанной на ценностях осознанного лидерства, служения, раскрытия потенциала человека и построения доверительных отношений. Коучинг на этом уровне не столько инструмент, сколько модель мышления и

лидерского поведения, задающая вектор развития всей организации.

На тактическом уровне коучинг-менеджмент находит применение в обеспечении управляемости и согласованности действий внутри организации, а также в формировании эффективных командных и коммуникационных практик. Особенность тактического уровня заключается в необходимости баланса между стратегическими целями и ежедневной реализацией, где коучинг-менеджмент помогает найти наиболее продуктивные формы организационной синергии.

На операционном уровне коучинг-менеджмент интегрируется в повседневные процессы управления людьми и задачами. Коучинг на этом уровне позволяет трансформировать традиционную модель управления, основанную на жёстком контроле, в систему, основанную на доверии, поддержке и личной ответственности.

Функциональная роль коучинг-менеджмента в системе управления.

Функциональная роль коучинг-менеджмента в системе управления обусловлена его способностью трансформировать ключевые управленческие процессы и качественно изменять логику взаимодействия между всеми уровнями организационной структуры. В отличие от классических подходов, коучинг-менеджмент не замещает традиционные функции управления, такие как планирование, организация, мотивация, контроль и развитие, а встраивается в них как мета-компонент, усиливающий и гуманизирующий их содержание. Его основная задача заключается в том, чтобы не только обеспечить достижение стратегических целей организации, но и выстроить систему управления, в которой сотрудники воспринимаются не как объект воздействия, а как полноценные субъекты развития.

Одной из важнейших функций коучинг-менеджмента является согласование организационных целей с внутренними мотивациями и ценностями персонала. В классической системе управления цели задаются сверху и передаются по иерархии в виде директив, что нередко приводит к формальному отношению к их достижению. В отличие от этого, коучинг-менеджмент способствует тому, чтобы стратегические ориентиры воспринимались сотрудниками как лично значимые. Это достигается путём включения работников в процесс целеполагания, через использование коучинговых методов постановки целей, построения осознанных намерений и анализа смыслов. Таким образом, происходит не просто передача задач, а их «присвоение» сотрудниками, что приводит к росту личной ответственности и вовлеченности.

Вторая ключевая функция коучинг-менеджмента заключается в системной работе с человеческим капиталом организации. Управление персоналом в рамках коучингового подхода ориентировано не только на повышение квалификации или выполнение должностных обязанностей, но и на поддержку непрерывного профессионального и личностного

развития сотрудников. Коучинг-менеджмент создаёт пространство, в котором сотрудник получает возможность раскрывать свой потенциал, исследовать собственные ценности, амбиции и зоны роста. Через индивидуальные и групповые коучинговые взаимодействия формируются навыки самоуправления, эмоциональной регуляции, стратегического мышления и адаптивности — те качества, которые особенно востребованы в условиях изменчивой и комплексной внешней среды.

Не менее важной является функция трансформации лидерства. Коучинг-менеджмент способствует переходу от авторитарного и директивного стиля управления к развивающему, фасилитирующему и партнёрскому лидерству. Руководитель, действующий в парадигме коучинга, становится не только носителем власти и полномочий, но и катализатором роста сотрудников, создающим условия для самореализации и инициативности. Такой стиль взаимодействия формирует горизонтальные связи, укрепляет культуру обратной связи и повышает уровень доверия внутри организации.

Функциональная значимость коучинг-менеджмента также проявляется в его способности усиливать адаптивность организационной системы. В условиях постоянных изменений, технологических сдвигов и кризисных явлений критически важным становится не только наличие стратегий адаптации, но и внутренняя готовность сотрудников принимать и реализовывать эти изменения. Коучинг-менеджмент помогает развивать эту готовность, снижая уровень сопротивления нововведениям за счёт осмысленного включения персонала в процесс трансформаций. Поддерживая сотрудников в период неопределённости, коучинг способствует развитию гибкости, устойчивости и способности к обучению на всех уровнях организационной структуры.

Важнейшим элементом функционального потенциала коучинг-менеджмента является его влияние на культуру организации. Он способствует формированию среды, основанной на доверии, психологической безопасности и конструктивном диалоге. Это выражается в трансформации внутренних коммуникаций, когда обратная связь перестаёт восприниматься как угроза, а становится инструментом совместного роста и осмысления. Ошибки начинают рассматриваться не как повод для санкций, а как точки входа в развитие. Появляется готовность к экспериментам, творческому подходу, ответственности за результат. Таким образом, коучинг-менеджмент становится не только управленческой практикой, но и средством культурной трансформации.

Кроме того, коучинг-менеджмент выполняет важную функцию интеграции: он связывает воедино индивидуальные и организационные процессы, обеспечивая согласованность между личными целями сотрудников, командными задачами и стратегическими приоритетами компании. Он создаёт структурированные и одновременно гибкие механизмы, в рамках которых становится возможной синхрониза-

ция разных уровней системы управления: от визионерских установок топ-менеджмента до ежедневных действий линейного персонала.

В рамках настоящего исследования коучинг-менеджмент предлагается рассматривать не только как управленческую практику или совокупность инструментов поддержки персонала, но как метафункцию организационного развития. Под метафункцией понимается структурно надстроечный компонент, который не подменяет базовые организационные функции (планирование, контроль, обучение, коммуникации и др.), но встраивается в каждую из них, придавая новое качество управленческому взаимодействию, направленному на устойчивый рост.

Коучинг-менеджмент в этой роли выполняет три системных действия: интеграцию, гуманизацию и акселерацию процессов развития. Во-первых, он интегрирует разрозненные управленческие усилия, направляя их на раскрытие потенциала сотрудников и трансформацию корпоративной культуры. Во-вторых, он гуманизирует подходы к управлению, подменяя директивное влияние диалогом, а жесткий контроль — рефлексией и самоопределением. В-третьих, он ускоряет темпы организационного развития, благодаря формированию среды, в которой инициатива, адаптивность и обучение становятся повседневной нормой, а не программной кампанией.

Место коучинг-менеджмента в модели организационного развития.

Коучинг-менеджмент занимает особое место в модели организационного развития (ОР), действуя не только как поддерживающий механизм, но и как активный драйвер глубинных изменений. Его интеграция в процессы ОР обеспечивает организации качественно новый уровень адаптивности, устойчивости и стратегической направленности роста.

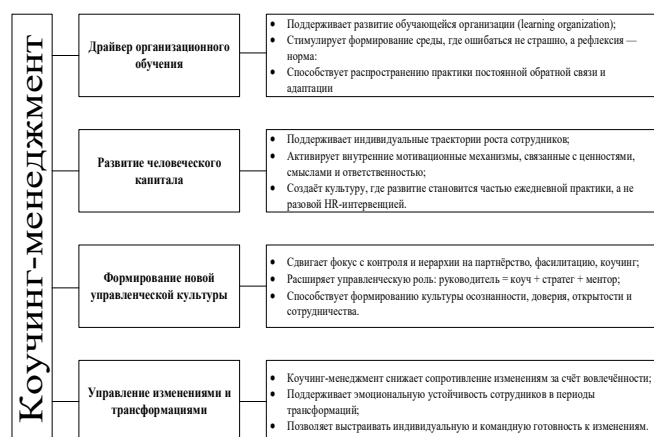


Рисунок 2. Интеграция коучинг-менеджмента в процессы организационного развития.

Источник: Разработано автором

В модели ОР акцент смещается с управления структурами и технологиями на управление человеческим капиталом и организационной культурой. В этом контексте коучинг-менеджмент становится критически важным элементом, так как позволяет выстроить взаимодействие с персоналом не на основе

принуждения или формальных процедур, а через осознанное партнерство, поддержку развития и раскрытие внутренних ресурсов сотрудников. Он не столько управляет людьми в традиционном понимании, сколько создает условия, при которых развитие каждого участника становится естественным процессом, направленным на достижение как личных, так и организационных целей.

Коучинг-менеджмент играет ключевую роль в формировании обучающейся организации. Он способствует развитию среды, где постоянное обучение, рефлексия, обмен знаниями и опытом становятся нормой. Через внедрение коучинговых практик организация трансформируется из системы, ориентированной на выполнение инструкций, в саморазвивающуюся экосистему, в которой сотрудники обладают высокой степенью вовлеченности, стремятся к инновациям и воспринимают изменения не как угрозу, а как возможность роста. Коучинг стимулирует развитие компетенций самоуправления, ответственности за результат, гибкости мышления, что критически важно для построения современной обучающейся организации.

Еще одним важным аспектом роли коучинг-менеджмента является его влияние на управление изменениями. Традиционные модели управления изменениями часто сталкиваются с высоким уровнем сопротивления персонала, что связано с недостаточной вовлеченностью сотрудников в процесс трансформаций. Коучинг-менеджмент позволяет преодолеть это сопротивление за счет создания среды психологической безопасности, вовлечения персонала в осмысленную работу над изменениями, развития личной готовности к новым условиям. Через коучинговые технологии сотрудники учатся видеть в изменениях ресурс для собственного развития, а не угрозу привычному порядку, что существенно увеличивает эффективность процессов организационной трансформации.

На уровне культуры коучинг-менеджмент способствует развитию ключевых характеристик зрелой организационной культуры: доверия, открытости, ответственности, стремления к постоянному совершенствованию. В организациях, где коучинговый подход становится частью управленческой практики, наблюдается снижение страха перед ошибками, рост инициативности сотрудников, укрепление горизонтальных связей и повышение качества коммуникаций. Всё это формирует прочный культурный фундамент для устойчивого развития и долгосрочного успеха организации.

Коучинг-менеджмент также играет роль катализатора лидерских изменений. В классических моделях лидерства акцент часто делается на харизме, авторитете или экспертности лидера. В модели ОР под влиянием коучинг-менеджмента на первый план выходит лидерство служения, фасилитации и развития. Руководитель в коучинговой организации рассматривается не как носитель власти, а как человек, создающий пространство для раскрытия потенциала своих коллег. Он не диктует решения, а помогает находить их через вопросы, рефлексии, осмысление. Таким образом, коучинг-менеджмент

формирует новый тип лидерства, основанный на доверии, осознанности и поддержке.

Системная роль коучинг-менеджмента в модели организационного развития заключается в обеспечении связи между стратегией изменений и повседневной реальностью организации.

Рассмотрим модель встраивания коучинг-менеджмента в ОР. Построение модели в табличном виде по принципу вход – процесс – выход позволяет системно отразить весь управленческий цикл трансформации организации через внедрение коучинг-менеджмента, такое структурирование соответствует требованиям системного анализа и позволяет наглядно показать причинно-следственные связи между потребностями организации, действиями по интеграции коучинговых практик и конкретными результатами изменений. Каждая строка таблицы описывает замкнутый управленческий цикл, в рамках которого исходная проблема или вызов организации превращается в точку роста через коучинговые механизмы.

Таблица 1.
Модель встраивания коучинг-менеджмента в ОР

Вход (Исходные условия)	Процесс (Интеграционные действия)	Выход (Результаты изменений)
Необходимость повышения вовлеченности персонала	Обучение руководителей навыкам коучингового лидерства; внедрение 1-оп-1 сессий	Рост внутренней мотивации, повышение вовлеченности и удовлетворенности
Потребность в повышении адаптивности к изменениям	Проведение командного коучинга; фасилитация стратегических сессий изменений	Снижение сопротивления трансформациям; рост гибкости и проактивности
Недостаточный уровень ответственности сотрудников	Внедрение коучингового подхода к целеполаганию (GROW, SMART); развитие культуры обратной связи	Повышение личной ответственности за результаты, развитие самоуправления
Слабая организационная обучаемость	Построение обучающей среды через коучинг: развитие практик рефлексии, наставничества, peer-coaching	Формирование организации, ориентированной на постоянное развитие знаний и навыков
Необходимость трансформации лидерства	Проведение executive coaching для топ-менеджеров; развитие фасилитирующего стиля управления	Переход к лидерству служения; усиление поддержки развития сотрудников
Низкий уровень доверия и психологической безопасности	Создание среды коучинговых коммуникаций; регулярная практика открытых обратных связей	Укрепление культуры доверия, повышение качества коммуникаций и командного взаимодействия
Потребность в инновациях и креативности	Внедрение коучинга развития инновационных команд; стимуляция инициативы через коучинговые методы	Увеличение числа идей и инновационных предложений; рост предпринимательской активности

Источник: Разработано автором

Коучинг-менеджмент как современная управленческая концепция не существует в изоляции от дру-

гих теоретических и практических направлений организационного развития. Напротив, он интегративен по своей природе и находит широкую поддержку и обоснование в ряде признанных подходов, каждый из которых раскрывает ту или иную грань его методологического содержания и прикладной ценности.

Таблица 2.
Коучинг-менеджмент и смежные подходы к организационному развитию

Подход / Концепция	Ключевые идеи подхода	Точки пересечения с коучинг-менеджментом	Усиление за счёт коучинга
Обучающаяся организация (П. Сенге)	Постоянное обучение, рефлексия, командное мышление	Развитие личного мастерства, рефлексии, практик диалога и самообучения	Коучинг усиливает обучение через практики поддержки и вопросов
Управление изменениями (Коттер, Левин)	Последовательность трансформации, снятие сопротивления	Снижение сопротивления, вовлечение сотрудников, устойчивое закрепление изменений	Коучинг помогает интегрировать изменения через осмысление и поддержку
Служащее лидерство (Гринлиф)	Лидер служит команде, а не управляет ею	Коуч — как фигура поддержки, развития, фасилитации	Превращает управленца в наставника и развивающего лидера
Agile и Scrum	Адаптивность, самоорганизация, быстрая итерация	Agile-коучи, фасилитация ретроспектив, развитие командной автономии	Коучинг усиливает командное взаимодействие и постоянную адаптацию
Управление знаниями	Распространение и применение знаний в организации	Коучинг как пространство интерпретации и трансформации знаний в действия	Способствует "оживлению" знаний через рефлексию и постановку целей
Teal-организация (Ф. Лалу)	Самоуправление, целостность, эволюционная цель	Коучинговая культура как условие самоуправления и ценностного лидерства	Коучинг помогает формировать зрелые, автономные команды
Организационная культура (Шейн)	Глубинные убеждения, нормы, ценности	Формирование культуры доверия, открытости, обратной связи	Коучинг как механизм трансформации культуры через поведение и язык

Источник: разработано автором

Одним из наиболее близких к коучинг-менеджменту подходов является модель обучающейся организации (learning organization), разработанная Питером Сенге. Основные компоненты этой модели — системное мышление, личное мастерство, ментальные модели, общая видение и командное обучение — непосредственно коррелируют с коучинговыми принципами. Коучинг-менеджмент способствует укреплению всех пяти дисциплин обучающейся организации: он развивает у сотрудников навыки самоанализа и рефлексии, поддерживает формирование общего видения через практики диалога, способствует командному обучению через групповое

коучинговое сопровождение. Таким образом, он выступает в качестве операционального механизма реализации обучающейся организации на практике.

Также тесная связь прослеживается с подходами организационного обучения и управления знаниями, где акцент делается на создании среды, в которой знания не только аккумулируются, но и активно распространяются, применяются и развиваются. Коучинг-менеджмент здесь обеспечивает контекст, в котором знания становятся персонализированными, превращаются в опыт и трансформируются в действия, опираясь на индивидуальные цели, смысловые установки и готовность к изменениям.

Не менее важной является связь с концепцией управления изменениями (change management), особенно в версиях, ориентированных на участие персонала и формирование «внутренней готовности к изменениям». Модель Дж. Коттера, выделяющая последовательность этапов трансформации (от формирования чувства неотложности до закрепления изменений в культуре), хорошо согласуется с логикой коучингового сопровождения: через коучинг можно выстраивать лидерство изменений, вовлекать ключевых участников, снимать сопротивление и удерживать фокус на ценностях. Коучинг в этом случае становится не вспомогательным инструментом, а внутренним процессом, обеспечивающим осмысленное прохождение всех этапов трансформации.

Кроме того, коучинг-менеджмент концептуально пересекается с моделью служащего лидерства (servant leadership), предложенной Робертом Гринлифом. Эта модель рассматривает лидера не как носителя власти, а как служителя, который помогает другим реализовать их потенциал и добиться успеха. Коучинговый подход, предполагающий безоценочную поддержку, ориентацию на цели клиента, развитие автономии и ответственности, является практическим выражением философии служащего лидерства. Коучинг-менеджмент, в свою очередь, переводит эти принципы в систему управленческих действий на всех уровнях.

Связь коучинг-менеджмента с Agile-подходами особенно очевидна в организациях, стремящихся к гибкости, клиент-ориентированности и высокой командной автономии. В рамках Agile-методологий (Scrum, Kanban, SAFe) коуч занимает особое место — как скрам-мастер или agile-коуч. Эти роли неразрывно связаны с развитием команд, устранением барьеров, фасилитацией процессов, рефлексией и постоянным улучшением. Таким образом, коучинг-менеджмент в agile-среде становится неотъемлемым способом поддержания динамики роста, адаптации и самоорганизации.

Современные модели организационного дизайна и культуры, такие как Teal-организации (по Ф. Лалу), также находят логическую перекличку с коучинг-менеджментом. Основные принципы «бирюзовых» организаций — самоуправление, целостность и эволюционная цель — требуют от организации нового уровня зрелости, доверия и осознанности. Коучинг-менеджмент становится мостом между текущей

структурой и эволюционными ожиданиями: он помогает выстроить процессы на основе внутренней мотивации, без внешнего принуждения, что делает его необходимым элементом перехода к более гибким и органическим формам организационного существования.

Заключение.

Таким образом проведённое в настоящей статье исследование позволило установить, что коучинг-менеджмент представляет собой не просто набор инструментов поддержки персонала, а полноценную метафункцию, способную трансформировать систему управления организацией на всех уровнях — стратегическом, тактическом и операционном. Его внедрение обеспечивает переход от директивного управления к партнёрскому взаимодействию, от формального исполнения к осознанной вовлечённости, от жёстких иерархий к гибким самоорганизующимся структурам. Коучинг-менеджмент усиливает традиционные управленческие функции — планирование, мотивацию, контроль, развитие — придавая им гуманистическое и адаптивное измерение, способствует формированию культуры доверия, развитию лидерства нового типа, стимулирует рост человеческого капитала и повышает устойчивость организаций в условиях внешней неопределённости.

Разработанная в статье концепция интеграции коучинг-менеджмента в процессы организационного развития демонстрирует, что он способен выступать системным драйвером изменений, усиливающим внутреннюю согласованность между личными, командными и стратегическими целями. Коучинг-менеджмент позволяет организациям выйти за рамки краткосрочной эффективности и строить развитие на основе осознанного выбора, непрерывного обучения и раскрытия потенциала каждого участника.

Литература

1. Дмитриев А.Г., Громова Н.В., Алавердов А.Р., Фомичев А.Н. Коучинговое взаимодействие в рамках жизненного цикла организации, в контексте устойчивого развития // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. — 2025. — № 2. — С. 89–93.
2. Дмитриев А.Г. О системном подходе к применению организациями коучинг-менеджмента в современной конкурентной среде // Современная конкуренция. — 2024. — Т. 18, № 6(102). — С. 19–35. — DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-19-35.
3. Друкер, Питер, Ф. Д76 Энциклопедия менеджмента. : Пер. с англ. — М. : Издательский дом. "Вильямс", 2004. — 432 с
4. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002. - 512 с
5. Сенге П. Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации. — М. : Олимп-Бизнес, 2003. — 448 с.

6. Уитмор Дж. Коучинг. Основные принципы и практики коучинга и лидерства / пер. с англ. С. Марченко. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 331 с.

7. Файоль, Анри. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; пер. Б. В. Бабина-Кореня с предисл. А. К. Гастева. — М.: Центральный институт труда, 1923. — 122, с.

8. Bungay Stanier M. The Coaching Habit: Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever. — Toronto : Box of Crayons Press, 2016. — 242 p.

9. Flaherty J. Coaching: Evoking Excellence in Others. — 3rd ed. — Burlington : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2010. — 252 p.

10. Greenleaf R. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. — New York : Paulist Press, 1977. — 370 p.

11. Kotter J.P. Leading Change. — Boston : Harvard Business School Press, 2012. — 194 p.

12. Laloux F. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. — Brussels : Nelson Parker, 2014. — 384 p.

13. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. — Scrum.org, 2020. — URL: <https://www.scrum.org/resources/scrum-guide>

14. Watkins K.E., Marsick V.J. Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change. — San Francisco : Jossey-Bass, 1993. — 298 p.

The place of coaching management in the organization's management system.

Dmitriev A.G.

Synergy University

The article examines coaching management as an integrative meta-level of a modern organizational management system. The author substantiates the need to rethink classical management models in the context of digitalization, post-industrial economy and changes in the labor paradigm. Coaching management is presented as an evolutionary superstructure that permeates the strategic, tactical and operational levels of management. Particular attention is paid to its functions: aligning organizational goals with staff values, transforming leadership, developing organizational culture and managing changes. A model for integrating coaching management into organizational development processes is proposed, and its intersection with modern management concepts is shown, including a learning organization, servant leadership, Agile and Teal models. A conclusion is made about the systemic role of coaching management as a driver of conscious and sustainable growth of the organization.

Keywords: coaching management, organizational management, strategic development, organizational culture, leadership, change management, learning organization, human capital, adaptability, coaching, organizational development, partnership, self-management.

References

1. Dmitriev A.G., Gromova N.V., Alaverdov A.R., Fomichev A.N. Coaching interaction within the life cycle of an organization, in the context of sustainable development // Forging and stamping production. Processing of materials by pressure. - 2025. - No. 2. - P. 89-93.
2. Dmitriev A.G. On a systems approach to the application of coaching management by organizations in a modern competitive environment // Modern competition. - 2024. - Vol. 18, No. 6 (102). - P. 19-35. - DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-19-35.
3. Drucker, Peter, F. D76 Encyclopedia of Management. : Trans. from English. — M.: Williams Publishing House, 2004. — 432 p.
4. Mintzberg G. Structure in a Fist: Creating an Effective Organization / Translated from English by Yu. N. Kapturovsky. SPb.: Piter, 2002. - 512 p.
5. Senge P. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. — M.: Olimp-Business, 2003. — 448 p.
6. Whitmore J. Coaching. Basic Principles and Practices of Coaching and Leadership / translated from English by S. Marchenko. — M.: Alpina Publisher, 2017. — 331 p.
7. Fayol, Henri. General and Industrial Management / A. Fayol; translated by B. V. Babina-Koren with a foreword by A. K. Gastev. - M: Central Institute of Labor, 1923. - 122, p.
8. Bungay Stanier M. The Coaching Habit: Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever. - Toronto: Box of Crayons Press, 2016. - 242 p.
9. Flaherty J. Coaching: Evoking Excellence in Others. — 3rd ed. — Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2010. — 252 p.
10. Greenleaf R. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. - New York: Paulist Press, 1977. - 370 p.
11. Kotter J.P. Leading Change. - Boston: Harvard Business School Press, 2012. - 194 p.
12. Laloux F. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. — Brussels: Nelson Parker, 2014. — 384 p.
13. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. — Scrum.org, 2020. — URL: <https://www.scrum.org/resources/scrum-guide>
14. Watkins K.E., Marsick V.J. Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change. - San Francisco: Jossey-Bass, 1993. - 298 p.

Человеческий капитал в условиях структурных дисбалансов регионального рынка труда

Куксенко Сергей Владимирович

аспирант, Национальный исследовательский, Томский политехнический университет, kuxenoks@tpu.ru

В статье рассматриваются структурные дисбалансы рынка труда Томской области в контексте общероссийских тенденций, определяющих политику совершенствования механизмов накопления и использования человеческого капитала. Проведен анализ распределения вакансий по укрупненным группам Общероссийского классификатора занятий (ОКЗ) с учетом экономического профиля региона. Показано, что совокупность экзогенных факторов (изменение внешнеполитической и макроэкономической конъюнктуры, специфика региональной экономики и качественные характеристики институциональной среды) модифицируют положения инвестиционной теории человеческого капитала, отражая проблему его недоиспользования и частичного обесценения. Сделан вывод об ограничении применения классической теории человеческого капитала в связи с выявленными диспропорциями между спросом и предложением, оплатой труда в группах высококвалифицированных кадров и сотрудников рабочих специальностей, а также о необходимости адаптации региональной политики занятости населения.

Ключевые слова: человеческий капитал, рынок труда, региональная экономика, структурные дисбалансы, трудовые ресурсы, инвестиционный подход.

Введение

В условиях трансформации социально-экономических систем, сопровождающихся внешними вызовами и макроэкономической нестабильностью, темпы развития российской экономики во многом определяются эффективностью использования трудового потенциала – ключевого источника человеческого капитала. Высокая степень структурной сегментации и неоднородности региональных рынков труда выступает фактором недостаточного использования трудового потенциала, что отражается на уровне заработной платы работников, прибыльности организаций и объеме налоговых поступлений в бюджет.

Целью исследования является выявление структурных дисбалансов рынка труда (на примере Томской области) и анализ их влияния на формирование региональной политики в области накопления и использования человеческого капитала.

Анализируемый датасет онлайн-вакансий ограничен территориальными рамками Томской области, экономика которой обусловлена исключительной комбинацией природных, производственных и интеллектуальных ресурсов [1]. Структура валового регионального продукта демонстрирует ресурсную направленность, где ведущими отраслями остаются добыча и переработка углеводородного сырья [1]. Вместе с тем Томская область обладает высоким уровнем научно-образовательного потенциала и стабильно относится к группе инновационных лидеров среди субъектов Российской Федерации [2, с. 22]. Сочетание сырьевой направленности, признанного уровня инновационного развития и сформированного научно-исследовательского и образовательного пространства определяет двойственную характеристику региональной экономики, находящейся на стыке ресурсного и высокотехнологичного укладов. Такое сочетание создает специфические условия функционирования рынка труда, что делает выбор территории для анализа обоснованным и подчеркивает научную значимость исследования онлайн-вакансий Томской области.

Структурные дисбалансы рынка труда, усиленные в 2017-2022 гг. пандемией, санкционным давлением, ограничением доступа к технологическим решениям и старением населения, стали причиной стагнации и частичного обесценения человеческого капитала России [3; 4, с. 235; 5, с. 57]. Отчетливо эти процессы можно увидеть на региональном уровне, где данные дисбалансы проявляются в разрывах между квалификационными требованиями работодателей и предлагаемыми условиями занятости, что делает целесообразным их рассмотрение на примере области с уникальным сочетанием ресурсной и инновационной составляющих.

Методы и материалы исследования

Методологическая база исследования опирается на труды основоположников классического подхода к концепции человеческого капитала Т. Шульца [6] и Г. Беккера [7], а также на исследования последних лет, посвященные общероссийским трендам и региональным особенностям функционирования рынка труда. Эмпирической основой для исследования стала выборка 12 521 онлайн-вакансий, размещенных в открытом доступе по состоянию на 10 июля 2025 г. в Томской области на ведущих рекрутинговых ресурсах hh.ru, где в июле 2024 г. на одну вакансию приходилось в среднем 6,5 резюме [8], и trudvsem.ru.

Обработка данных включала несколько этапов: очистка и преобразования массива выполнялись с применением Power Query; сопоставление названий должностей с укрупненными группами ОКЗ проводилось вручную на основе ключевых слов и контекстного анализа; фильтрация и статистическая обработка массива были реализованы в RStudio; визуализация распределений и структурных характеристик выполнены с использованием MS Excel и Tableau.

Количественный анализ был проведен на основе вакансий, в которых был указан стартовый предлагаемый уровень оплаты труда, подвыборка составила 88% (11 017 записей). Из 11 017 вакансий с указанной заработной платой исключение аномальных значений сократило объем анализируемого массива до 11 005 записей.

Оценка эффективности воспроизводственного механизма человеческого капитала осуществлялась посредством сопоставления распределения вакансий по укрупненным группам ОКЗ и предлагаемого уровня оплаты труда по группам профессий с учетом специфики экономического профиля региона, мировыми и общероссийскими тенденциями, зафиксированными в официальных отчетах, статистических сборниках и исследовательских статьях.

Результаты

Представленные в Таблице 1 основные дескриптивные характеристики предлагаемой стартовой заработной платы указывают на неоднородность предложений на региональном рынке труда. Величина коэффициента Джини (0,33) указывает на умеренную дифференциацию оплаты труда, что близко к значениям, полученным в сопоставимых исследованиях. Для сравнения, по данным общероссийских исследований домохозяйств коэффициент Джини составляет около 0,4 [9, с. 359]. Верхние децильные показатели значительно превышают нижние, отношение P90/P10 достигает 4,11 раз. Заработная плата при этом в 25-м перцентиле составляет менее половины от показателя 75-го, медианное значение (46 200) на 25,4% меньше среднего. Данные результаты согласуются с выводами исследования, использующих большие хронологические и территориальные рамки для анализа массивов онлайн-вакансий [9, с. 340]. Представленные описанные ста-

тистики обеспечивают основу для дальнейшего анализа различий между сгруппированными по укрупненным группам ОКЗ должностями и соответствующим предлагаемым стартовым вознаграждением за труд.

Таблица 1
Статистические характеристики базы вакансий с учетом фильтрации данных

Показатели заработной платы	Значение
Всего вакансий	12 521
Вакансий с указанной ЗП	11 017
% вакансий с указанной ЗП	88,0%
Вакансий после фильтрации*	11 005
Средняя (ст. откл.), руб.	61 926 (46 408)
Кэф. вариации, %	74,9
Кэф. Джини	0,33
P90/P10 (раз)	4,11
P25 (руб.)	35 000
Медиана (руб.)	46 200
P75 (руб.)	68 000

Источник: составлено автором

Примечание: *фильтрация выполнена по значениям от 5 000 до 1 000 000 руб.; показатели распределения рассчитаны только по данной подвыборке.

Дальнейший анализ распределения онлайн-вакансий по укрупненным группам ОКЗ хорошо проиллюстрирован на рисунке 1, демонстрирующим выраженную сегментированность: наибольшие медианные значения стартовой заработной платы (60 000 руб.) характерны для квалифицированных рабочих промышленности, операторов производственных установок и руководителей (рис. 1 (а)). Несмотря на превалирование доли вакансий (31,9%), адресованных специалистам высшего уровня квалификации (рис. 1 (б)), медианный и средний уровни стартового вознаграждения в данной группе оказываются ниже, чем у «синих воротничков» и руководителей. Наименьшее значение (35 000 руб.) демонстрирует группа неквалифицированных рабочих, несмотря на их значительную долю в структуре спроса, которая достигает 13,8%. Следует отметить, что данные рекрутинговых платформ обладают рядом ограничений: возможно искажение анализа структуры спроса на труд вследствие смещения структуры базы онлайн-вакансий в сторону более квалифицированных работников [9, с. 348].

Проведенная дополнительная фильтрация данных позволила исключить ряд аномальных значений, ошибок ввода данных при указании размера вознаграждения при размещении вакансий, что наиболее значимо сказалось для показателя средней оплаты труда в группе неквалифицированных рабочих (Таблица 2). При этом сегментированная структура с лидерами рейтинга по медианной заработной плате осталась прежней, что подтверждает устойчивость выявленных закономерностей.

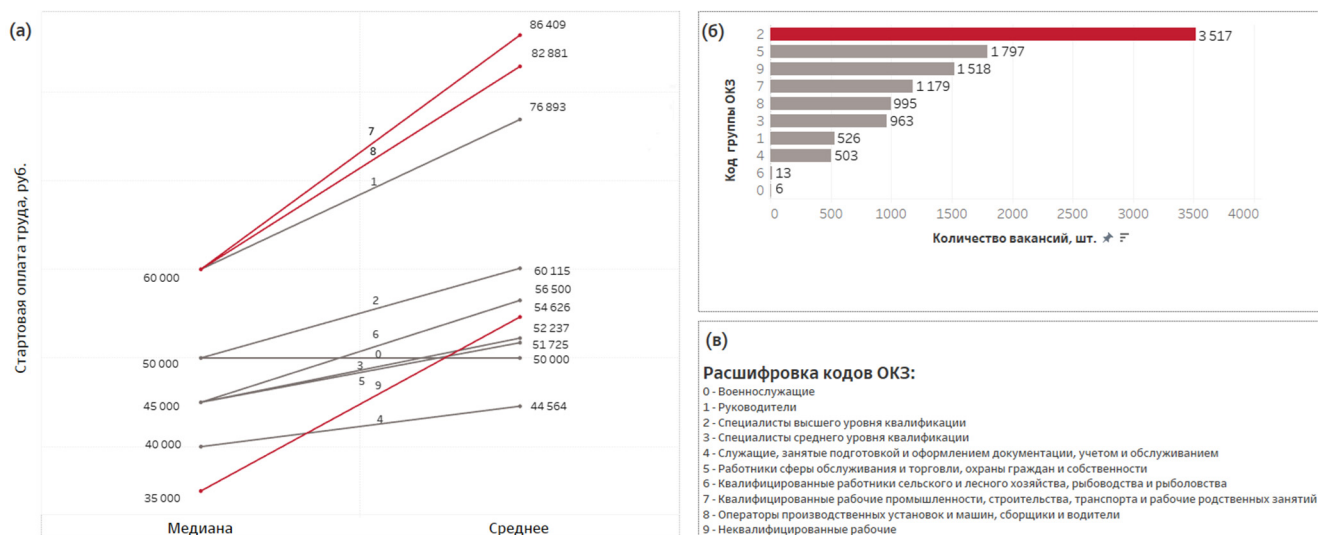


Рисунок 1. Стартовая оплата труда и распределение вакансий по группам ОКЗ (Томск, 10 июля 2025): (а) медианное и среднее значение стартовой оплаты труда; (б) количество вакансий по группам ОКЗ; (в) расшифровка кодов ОКЗ.

Примечание: В анализ включены 11 017 вакансий (без дополнительной фильтрации), в которых указана заработная плата.

Таблица 2

Распределение вакансий по укрупненным группам ОКЗ, ранжированное по медианной стартовой оплате труда

Ранг	Код	Наименование укрупненной группы ОКЗ	Количество вакансий, шт.	Доля, %	Средняя заработная плата, руб.	Медианная заработная плата, руб.
1	7	Квалифицированные рабочие промышленности, строительства, транспорта и рабочие родственных занятий	1 179	10,7	86 409	60 000
2	8	Операторы производственных установок и машин, сборщики и водители	995	9,0	82 881	60 000
3	1	Руководители	524	4,8	77 186	60 000
4	2	Специалисты высшего уровня квалификации	3 515	31,9	60 149	50 000
5	0	Военнослужащие	6	0,1	50 000	50 000
6	6	Квалифицированные работники сельского и лесного хозяйства, рыболовства и рыболовства	13	0,1	56 500	45 000
7	3	Специалисты среднего уровня квалификации	962	8,7	52 289	45 000
8	5	Работники сферы обслуживания и торговли, охраны граждан и собственности	1 793	16,3	51 840	45 000
9	4	Служащие, занятые подготовкой и оформлением документации, учетом и обслуживанием	502	4,6	44 647	40 000
10	9	Неквалифицированные рабочие	1 516	13,8	51 832	35 000

Источник: составлено автором

Примечание: В анализ включены 11 005 вакансий (фильтрация выполнена по значениям от 5 000 до 1 000 000 руб.), в которых указана заработная плата. Показатели отражают стартовую заработную плату, заявленную работодателем. Средние значения округлены до целого числа, медианные – без округления. При равенстве медианных значений ранжирование выполнено по средней заработной плате.

Показатели медианной и средней заработных плат в группах квалифицированных рабочих промышленности и операторов машин сопоставимых с показателями вознаграждения руководителей отражают региональную специфику в востребованности таких специалистов, кадровый дефицит и переход экономики от ограниченного спроса на рабочую силу к режиму ее ограниченного предложения [10, 36]. Предположение о том, что предприятия все больше нуждаются в «синих воротничках» [11, с. 104] находит свое отражение в структуре онлайн-вакансий регионального рынка труда на примере Томской области. Именно такие структурные диспропорции являются причиной трудностей при заполнении вакансий в рабочих

сегментах и вызывают гонку заработных плат среди работодателей.

Обсуждение

Основоположники классической инвестиционной теории человеческого капитала Т. Шульц и Г. Беккер подчеркивают, что образование представляет собой инвестицию, которая повышает производительность и доходы работников [6, с. 13], а также что чем выше уровень образования, тем выше заработки и накопленное богатство на протяжении жизненного цикла [7, с. 146].

Эмпирические данные Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) подтверждают зависимость дохода от уровня образования [12, с. 97]. Устойчивость данной зависимости подтверждается и количественным анализом, показывающим, что образование – это инвестиции с высокой нормой отдачи, которая остается положительной (12,8% для высшего образования) даже в развитых странах [13, с. 11]. Однако выявленная зависимость не является универсальной. ОЭСР заявляет и о существующих исключениях: схожим уровнем заработной платы между работниками с полным и неполным средним образованием в Финляндии, значительно меньшим уровнем заработка по сравнению с местными жителями у мигрантов с высшим образованием в Австрии и Испании [12, с. 99]. Обнаруженные исключения свидетельствуют о том, что возможно существование институциональных и социальных ограничений, территориальных особенностей, препятствующих реализации линейной зависимости дохода от уровня образования. Это указывает на необходимость расширения классической концепции человеческого капитала за счет включения институциональных, социокультурных факторов с учетом особенностей рынка труда конкретных территорий.

Полученные результаты подтверждают наличие структурного несоответствия между уровнем квалификации работников и условиями вознаграждения, отраженными в онлайн-вакансиях Томской области.

Перечень перспективных задач, определенных исполнительными органами Томской области, демонстрируют акценты на развитии высшего образования как ядра научно-образовательного комплекса и на усилении роли среднего профессионального образования [14, с. 72]. Укрепление значимости среднего профессионального образования соответствует общероссийским трендам и результатам проведенного анализа поскольку именно оно становится ключевым инструментом преодоления дефицита рабочей силы в сегменте рабочих профессий и устранения дисбалансов рынка труда.

Существенным фактором указанных разрывов выступают институциональные особенности: слабая реакция на рыночные условия вознаграждения труда со стороны бюджетного сектора и несоответствие системы высшего образования запросам рынка труда. Несмотря на активное внедрение практик проектного обучения и развитие вузами индустриальных партнерств, сохраняется историческое наследие отечественной образовательной модели, ориентированной преимущественно на «формирование ума и души» [15, с. 250], доминирование теоретической составляющей над практической направленностью, что препятствует преодолению институционального разрыва между предложением университетов и требованиями работодателей. В результате ожидания специалистов и работодателей не совпадают, что приводит к закреплению дисбалансов на рынке труда и ограничивает эффективность воспроизводства человеческого капитала.

Социальная установка, до сих пор укорененная в российском общественном сознании, предполагающая, что высшее образование гарантирует более высокий уровень жизни и дохода, вступает в противоречие с реальными условиями функционирования рынка труда. Актуальные потребности российской экономики, формирующиеся в условиях экзогенных шоков, глобального демографического тренда старения населения, региональной специфики, а также конъюнктуры рынка труда, фактического наличия рабочей силы, определяют дисбаланс между степенью квалификации работников и уровнем вознаграждения.

Существующие дисбалансы между спросом и предложением в отдельных сегментах регионального рынка труда проявляются как в недоиспользовании, так и в частичном обесценении человеческого капитала. Наблюдаемые диспропорции ставят под сомнение универсализм классической концепции человеческого капитала, требуя ее дополнения и переосмысления применительно к современным институциональным и социальным характеристикам рынка труда.

Заключение

Проведенный анализ онлайн-вакансий выявил структурные диспропорции рынка труда и занятости Томской области, заключающиеся в высокой потребности в высококвалифицированных профессионалах и рабочих кадров. Такая двунаправленность объясняется спецификой региональной экономики, последствиями экзогенных шоков последних лет и

общероссийскими тенденциями трансформации рынка труда. Профильная политика, направленная на развитие среднего профессионального образования, создание образовательно-производственных кластеров, свидетельствует о признании дисбалансов на рынке труда на уровне власти.

Практическая значимость работы заключается в использовании онлайн-вакансий в качестве инструмента ранней диагностики структурных разрывов, эффективным средством мониторинга и оперативной корректировки проводимой политики в области занятости.

Теоретический анализ показал, что классическая теория человеческого капитала с постулируемой линейной зависимостью производительности и дохода от уровня образования не универсальна и требует адаптации, расширения за счет учета региональной специфики, качества институтов, а также поправок на структурные, технологические и демографические шоки.

Литература

1. Банк России. Экономический профиль Томской области: структура ВРП [Электронный ресурс]. – URL: https://cbr.ru/tomsk/ekonom_profil (дата обращения: 15.08.2025).
2. Высшая школа экономики. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Выпуск 10 [Электронный ресурс] / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, С. В. Артёмов, и др.; под ред. Л. М. Гохберга, Е. С. Куценко; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — Электрон. текст. дан. (21.7 Мб). — М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. — URL: <https://issek.hse.ru/news/1068199937.html> (дата обращения: 19.08.2025).
3. Chernenko I. Human capital productivity in Russian economy in the context of technological regression. In: RELIK 2023: Reproduction of Human Capital – mutual links and connections, Prague, Czech Republic, 23–24 Nov. 2023. Prague: Oeconomica, 2024, pp. 92–102. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/386595410> (accessed 20.08.2025).
4. Гимпельсон, В. Е. Человеческий капитал в эпоху санкций и контрсанкций: некоторые перераспределительные последствия / В. Е. Гимпельсон // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2022. – № 3(55). – С. 234–238. – DOI 10.31737/2221-2264-2022-55-3-16. – EDN KYTOVM.
5. Antonov, E.V., Sheludkov, A.V. Labor Market of Russian Regions and Municipalities in 2019–2022: A Multiscale View and Territorial Inequality. Reg. Res. Russ. 15, 57–69 (2025). <https://doi.org/10.1134/S2079970525600027>
6. Schultz T. W. Investment in Human Capital // The American Economic Review. – 1961. – Vol. 51, No. 1. – P. 1–17.
7. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. – Chicago: University of Chicago Press, 1964. – 412 p.
8. HeadHunter. Статистика рынка труда: Томская область [Электронный ресурс]. – URL:

https://stats.hh.ru/tomsk_oblast (дата обращения: 21.08.2025).

9. Волгин, А. Д. Спрос на навыки: анализ на основе онлайн данных о вакансиях / А. Д. Волгин, В. Е. Гимпельсон // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2022. – Т. 26, № 3. – С. 343–374. – DOI 10.17323/1813-8691-2022-26-3-343-374. – EDN OIHUWF.

10. Капелюшников, Р. И. Российский рынок труда: статистический портрет на фоне кризисов / Р. И. Капелюшников // Вопросы экономики. – 2023. – № 8. – С. 5–37. – DOI 10.32609/0042-8736-2023-8-5-37. – EDN USUZBY.

11. Капелюшников, Р. И. Экспансия вакансий на российском рынке труда: динамика, структура, триггеры / Р. И. Капелюшников // Вопросы экономики. – 2024. – № 7. – С. 81–111. – DOI 10.32609/0042-8736-2024-7-81-111. – EDN FWPMZT.

12. OECD. Education at a Glance 2024: OECD Indicators. – Paris: OECD Publishing, 2024. – 472 p. – DOI: 10.1787/c00cad36-en.

13. Psacharopoulos G., Patrinos H. A. Returns to Investment in Education: A Decennial Review of the Global Literature // Policy Research Working Paper. – 2018. – № 8402. – Washington, DC: World Bank. Available at: <http://hdl.handle.net/10986/29672> (accessed 20.08.2025).

14. Администрация Томской области. Отчёт о результатах деятельности исполнительных органов Томской области за 2024 год. – Томск, 2025. – 205 с.

15. Barkov S. Russian Universities and the Labor Market: A Constant Institutional Gap. In: Scharpf, M., Ertelt, B.J. (eds) Übergang vom Studium ins Berufsleben – Beratung und Recruiting. Springer Gabler, Wiesbaden, 2024, pp. 249–259. DOI: 10.1007/978-3-658-45599-6_18.

References:

1. Bank of Russia. Economic profile of Tomsk Oblast: GRP structure. Available at: https://cbr.ru/tomsk/ekonom_profil (accessed 15.08.2025).
2. Russian Regional Innovation Scoreboard. Issue 10 [Electronic Resource] / V. Abashkin, G. Abdrakhmanova, S. Artemov et al.; ed. by L. Gokhberg, E. Kutsenko; HSE University. – Electronic text data (21.7 MB). – Moscow: HSE ISSEK, 2025. Available at: <https://issek.hse.ru/news/1068199937.html> (accessed 19.08.2025).
3. Chernenko I. Human capital productivity in Russian economy in the context of technological regression. In: RELIK 2023: Reproduction of Human Capital – mutual links and connections, Prague, Czech Republic, 23–24 Nov. 2023. Prague: Oeconomica, 2024, pp. 92–102. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/386595410> (accessed 20.08.2025).
4. Gimpelson V. E. Human capital in the era of sanctions and countersanctions: some redistributive consequences. Journal of the New Economic Association, 2022, No. 3 (55), pp. 234–238. – DOI 10.31737/2221-2264-2022-55-3-16. – EDN KYTOVM.
5. Antonov, E.V., Sheludkov, A.V. Labor Market of Russian Regions and Municipalities in 2019–2022: A Multiscale View and Territorial Inequality. Reg. Res. Russ. 15, 57–69 (2025). <https://doi.org/10.1134/S2079970525600027>
6. Schultz T. W. Investment in Human Capital. The American Economic Review, 1961, Vol. 51, No. 1, pp. 1–17.
7. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago: University of Chicago Press, 1964. 412 p.
8. HeadHunter. Labour market statistics: Tomsk Oblast. Available at: URL: https://stats.hh.ru/tomsk_oblast (accessed 21.08.2025).
9. Volgin A., Gimpelson V. (2022) Demand for Skills: Analysis Using Online Vacancy Data. HSE Economic Journal, vol. 26, no 3, pp. 343–374 – DOI 10.17323/1813-8691-2022-26-3-343-374. – EDN OIHUWF.
10. Kapelyushnikov R. I. The Russian labor market: A statistical portrait on the crises background. Voprosy Ekonomiki, 2023, No. 8, pp. 5–37. DOI: 10.32609/0042-8736-2023-8-5-37.
11. Kapelyushnikov R. I. Expansion of vacant jobs in the Russian labor market: Dynamics, composition, triggers. Voprosy Ekonomiki, 2024, No. 7, pp. 81–111. DOI 10.32609/0042-8736-2024-7-81-111. – EDN FWPMZT.
12. OECD. Education at a Glance 2024: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2024. 472 p. DOI: 10.1787/c00cad36-en.
13. Psacharopoulos G., Patrinos H. A. Returns to Investment in Education: A Decennial Review of the Global Literature // Policy Research Working Paper. – 2018. – № 8402. – Washington, DC: World Bank. Available at: <http://hdl.handle.net/10986/29672> (accessed 20.08.2025).
14. Administration of Tomsk Oblast. Report on the results of the activities of the executive bodies of Tomsk Oblast for 2024. Tomsk, 2025. 205 p.
15. Barkov S. Russian Universities and the Labor Market: A Constant Institutional Gap. In: Scharpf, M., Ertelt, B.J. (eds) Übergang vom Studium ins Berufsleben – Beratung und Recruiting. Springer Gabler, Wiesbaden, 2024, pp. 249–259. DOI: 10.1007/978-3-658-45599-6_18.

Human capital under structural imbalances of the regional labor market Kuxenok S.V.

National Research Tomsk Polytechnic University

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article examines structural imbalances in the labor market of the Tomsk region in the context of nationwide trends shaping policies for improving the mechanisms of human capital accumulation and utilization. The analysis of vacancy distribution by major groups of the All-Russian Classifier of Occupations (OKZ) is conducted with regard to the economic profile of the region. It is shown that a combination of exogenous factors (changes in foreign policy and macroeconomic conditions, regional economic specifics, and qualitative characteristics of the institutional environment) modifies the provisions of the investment theory of human capital, highlighting the issues of its underutilization and partial depreciation. The study concludes on the limitations of applying the classical theory of human capital under current conditions, due to the revealed disproportions between supply and demand and wage disparities among highly qualified specialists and blue-collar workers, as well as the necessity of adapting regional employment policies.

Keywords: human capital, labor market, regional economy, structural imbalances, labor force, investment approach.

Цифровой эталон покупательной способности: концепция универсальной товарно-денежной единицы

Ляпухов Николай Евгеньевич

генеральный директор, АО «Единая система регистрации рождения», n33375@mail.ru

В статье предлагается концепция цифрового эталона покупательной способности — универсальной товарно-денежной единицы «BIRTTAG (BTG)». Автор обосновывает необходимость создания наднационального регулятора для нейтрализации инфляции и стабилизации классических валют (ISO 4217). В основе концепции лежит научное открытие «Явление отождествления интринсической эквивалентной ценности», связывающее стоимость с объективным событием — моментом рождения человека, фиксируемым в точке пространства-времени. Технической основой служит патент РФ №2706467 на устройство регистрации данных рождения. Эталон BTG, представленный как электронный ID-бланк, обладает внутренней (интринсической) ценностью и используется для ежедневной корректировки банковских балансов, обеспечивая постоянную покупательную способность. Система интегрирует физические, математические и информационные процессы, предлагая новый инструмент для международных расчетов и прогнозирования.

Ключевые слова: денежная единица; измерение денег; деньги, имеющие постоянную ценность; интринсическая эквивалентная ценность; эталон покупательной способности денежной единицы; корректировка инфляционных проявлений.

Введение.

Современная эпоха денежного обращения характеризуется глубокими изменениями финансовой парадигмы, выраженной трансформацией преобразования перехода от традиционных централизованных моделей к децентрализованным и цифровым финансовым системам, а также с пересмотром роли валют и стандартизирующих резервов. Основные векторы трансформации парадигмы денежного обращения направлены на формирование новых валютных стандартов; изменение традиционных правил на фоне геополитических и экономических кризисов и зарождение новых подходов к управлению денежным обращением; ускорение цифрового преобразования финансовых процессов; а также на перемену теоретического и методологического подхода к денежной системе: от линейных моделей к нелинейным и комплексным методам анализа, отражающим современные экономические реалии и новые формы денежного обращения. Таким образом, происходит комплексный процесс реформирования монетарных систем с глобальным переходом на электронные платежные системы.

Эволюция сущностных форм денежного обращения, включающая, как составной элемент их развития, системы организации международных финансовых отношений и торговых расчетов, привела к возникновению множества положительных изменений в мировой экономике. Однако на границах взаимодействий систем и расчетов возникают погрешности, которые проявляются в виде различных отрицательных явлений. Одна из причин возникновения данных явлений — отсутствие фундаментального механизма регулирования, который необходим для обеспечения стабильности показателей финансовых систем. Вопрос коррекции инфляционных проявлений классических валют, зарегистрированных в стандарте ISO 4217, представляет собой важную задачу в современной экономике. Данный стандарт служит основой для идентификации валют по всему миру, обеспечивая их унификацию и удобство в использовании.

К числу имеющихся механизмов корректировки инфляции можно отнести индексирование валют, регулирование денежной массы; информативность и прозрачность. Однако существующие механизмы регулирования зачастую оказываются неэффективными в условиях быстроменяющейся экономической ситуации и глобальных финансовых вызовов. Несовершенство механизмов регулирования приводит к инфляции, чрезмерной волатильности валютных курсов и глобальной финансовой нестабильности, затрудняя планирование для бизнеса и увеличивает риски финансовых кризисов.

Таким образом, возникает необходимость более тщательного анализа существующих механизмов

регулирования и разработки стратегии, направленной на устранение выявленных недостатков. Однако подходы к регулированию должны также учитывать динамику мировых финансовых отношений и быть достаточно гибкими, чтобы реагировать на изменения, вызванные глобализацией и технологическими инновациями.

Важность совершенствования механизмов регулирования международных финансовых отношений нельзя недооценивать. С учетом того, что в мире существуют более чем 300 наименований валют, представленных в стандарте ISO 4217, возникает необходимость определения единого регулирующего механизма, способного учитывать специфику каждой валюты. Данный регулятор должен адаптироваться к изменениям в глобальной экономике: быть гибким и готовым к изменениям, вызванным экономическими кризисами или глобальными событиями, такими как пандемии или геополитические конфликты, а также содействовать международному сотрудничеству.

Достижение вышеописанного результата возможно через совместные действия центральных банков, направленных на создание более устойчивых и прозрачных валютных систем и внедрение инноваций, например использование новых технологий и алгоритмов, включая блокчейн и цифровые валюты, что может способствовать повышению эффективности регулирования и коррекции инфляционных проявлений.

В результате, для обеспечения устойчивости и стабильности классических валют, зарегистрированных в стандарте ISO 4217, необходим комплексный подход, учитывающий как экономические, так и технологические аспекты. Создание единого регулирующего механизма, способного адаптироваться к изменениям и способствовать международному сотрудничеству, является ключом к успешной борьбе с инфляцией и поддержанию доверия к валютам.

Данная техническая задача социального запроса общества требует комплексного подхода, объединяющего усилия различных стран и международных организаций для обеспечения стабильности и предсказуемости в сфере денежного обращения, например, путем создания эталона обладающего ценностными качествами физического явления и не относящегося к государству как эмитенту данного регулирующего инструмента для обеспечения единства измерений торгово-обменных операций.

Концепции меры и эталона играют важную роль как в естественно-научных, так и в гуманитарных сферах. Данные понятия касаются не только определения и оценки количественных характеристик объектов и явлений, но также и их связи с категориями познания и истины.

Гегель, в своих трудах, подчеркивает, что мера представляет собой не только количественную, но и качественную характеристику, понимая меру как «единое» существо количественного и качественного, когда количество переходит в качество. Он утверждает, что каждая мера имеет свою границу,

за пределами которой происходит изменение состояния вещи [2].

Эталон, согласно Гегелю, выступает конкретизацией меры, выраженной в определённой форме. Он утверждает, что эталон отражает абсолютную истину, фиксируя необходимую для оценивания характеристику. Эталон, следовательно, не существует вне контекста, а нуждается в адекватной интерпретации с учетом социальных и исторических условий [3].

Государственные стандарты, использующиеся для обеспечения единства измерений (ГОСТ и ISO) выполняют такие функции, как определение путей создания и применения эталонов, позволяющих поддерживать точность измерений; определение точных мер и эталонов для разных областей науки и технологии, позволяя достичь единства и сравнения результатов; описание требований к системам, обеспечивая точность измерительных процессов; предоставление рекомендаций по применению единиц измерений, обеспечивая их единство и согласованность; регулирование статистической оценки точности измерений, что критически важно для поддержания надежных результатов. Нормы ГОСТ и ISO подчеркивают необходимость строгого соблюдения мер и эталонов не только для научных целей, но и для обеспечения безопасности и качества.

Философские размышления Гегеля о мере и эталоне открывают новые перспективы для осмысления их роли в научной и технической практике. Идея о том, что мера является относительным понятием, может быть параллельно проведена с учетом стандартов ГОСТ. Хотя стандарты пытаются зафиксировать четкие величины и единственные нормы, необходимо помнить, что эти определения могут быть изменчивыми в контексте научного прогресса.

Применение философских категорий Гегеля в рамках норм ГОСТ показывает, что стандарты измерения не статичны, а развиваются с учетом новых знаний. Составление норм требует оценки качественных изменений в самой природе измеряемых явлений, что, отражает гегелевскую диалектику.

Таким образом, концепции меры и эталона имеют глубокое философское содержание, которое находит практическое отражение в современных стандартах. Философские идеи Гегеля о взаимосвязи количественного и качественного пересекаются с требованиями, установленными в нормативных документах разных стран мира, подчеркивая значение постоянного обновления и трансформации знаний в науке и практике измерений.

Материалы и методы.

Данное исследование носит междисциплинарный характер и основано на материалах как гуманитарного, так и технического направления. В первую очередь следует отметить ряд технических открытий и изобретений. Одним из них является открытие в области теории информации: диплом № 3-S «Закономерность отражения количественной информации в точке пространства», автор — к.т.н. Кузнецов А.А., дата приоритета — 13.05.1980 г.: «Закономерность отражения количественной информации в

точке пространства заключающаяся в том, что посредством чётных, ограниченных нижними и верхними гранями множеств значений декартовых прямоугольных координат, образованных последовательными дискретными вращениями исходных систем координат вокруг своих осей, при неизменном начале отсчёта координат и трансцендентном отражении этих множеств, объединённых после приведения к общей ориентировке в суммы, образуется абстрактная аналитическая форма, характеризующая количественные изменения информации в точке, принадлежащей пространству.»

Патент на изобретение РФ №2706467 «Способ и устройство фиксации, регистрации и хранения данных о времени рождения и событий жизни пользователя». Автор — Ляпухов Н. Е., приоритет изобретения — 29.12.2018 г. Изобретение относится к области вычислительной техники. Технический результат заключается в обеспечении возможности фиксации и долговременного надежного хранения данных, касающихся времени рождения и событий жизни человека с одновременной связью таких данных с географическими данными и данными других пользователей. Технический результат достигается за счет фиксации времени рождения пользователя, регистрации времени рождения пользователя путем внесения данных в электронное устройство фиксации и регистрации данных, привязки времени рождения пользователя ко всемирному времени и месту рождения пользователя, запуска отсчета времени жизни пользователя в секундах, или минутах, или часах, или сутках планеты Земля с учетом корректировки эталона всемирного времени, передачи данных о времени рождения пользователя из устройства фиксации и регистрации данных на серверное хранилище, интеграции данных пользователя с данными других пользователей, построения связей с данными других пользователей, вывода информации о времени жизни пользователя на интерфейс электронного устройства, регистрации времени событий жизни пользователя.

Данное открытие и изобретение стали технической основой проводимого исследования и полученных результатов.

Физико-философская основа исследования опирается на концепт «пространства и времени», который представляет собой базовую научную задачу. Так, И. Кант считал, что пространство и время — это необходимые априорные представления, лежащие в основе всех созерцаний. Сохраняя эмпирическую реальность пространства и времени, он признавал их трансцендентальную идеальность. Э. Мах связывал пространство с телами и, критикуя концепцию абсолютного пространства И. Ньютона, утверждал, что абсолютного пространства как такового не существует, а есть лишь системы отсчета, в рамках которых исследуется мир.

В свете сказанного, в контексте измерений категории «пространство» и «время» характеризуются своими абстрактными качествами и выступают как ключевые моменты аналитической формы. В ID-бланке, предназначенном для регистрации и фиксации информации о моменте рождении человека и

событиях его жизни, временной показатель момента рождения и его пространственные координаты места рождения представляют собой важные количественные характеристики, элементы, отраженные в свидетельстве о государственной регистрации программы для ЭВМ №2024685969 «STANDART of MONEY». Однако величины этих идеализированных моментов определяются с использованием внешних факторов, таких как значения показателей физических величин, получаемых непосредственно от эталонов частоты и времени (например, системы NTP-серверов STRATUM 1), а также совокупности пространственных реперов (мер) местоположения на Земле — Международной наземной системы координат (ITRF), представляющей собой набор точек с трёхмерными декартовыми координатами, образующих идеальную систему отсчёта — Международную наземную систему координат (ITRS). Эти элементы находятся в прямом соотношении друг с другом, а их объединение можно свести к простым числовым отношениям, которые легче воспринимаются, что обеспечивает более качественную обработку информации.

У пользователя также не должно возникать необходимости в сложных представлениях о концепции формы ID-бланка, поскольку стороны, образующие данное отношение меры, сами по себе являются мерами и имеют реальное существование; их измерения представляют собой непосредственно связанные величины. Таким образом, взятые в контексте своих отношений, они образуют прямые связи друг с другом.

Рассмотрим взаимосвязи в контексте последовательного определения. Данная мера (не заполненный ID-бланк) представляется не просто непосредственной, а самостоятельной, поскольку включает в себя отношения других мер. Эти отношения определяются физическими величинами, входящими в систему СИ, и физиологическим процессом рождения человека, который принимается одинаковым (стандартным) для каждого человека на Земле. Они формируют целостное представление, отражающее соотношение различных физических и физиологических мер, а также экономическую составляющую — себестоимость бланка.

Стороны, рассматриваемые как самостоятельные меры, существуют независимо друг от друга, доминируя в своих собственных сущностях, при этом связываясь между собой на основе внешних факторов. Их материальность качественно определяется количественными свойствами, присущими мерам. Это означает, что их существование и значимость зависят от количественного соотношения с другими величинами, при этом они определяются в контексте этих отношений, что можно назвать «сродством». Они сохраняют информацию о месте и времени рождения человека и событиях его жизни по физическим параметрам Земли, а также обладают экономической составляющей — себестоимостью.

Эти меры образуют определённый ряд количественных отношений, который одновременно является одинаковым и обособленным, формируя так

называемое «избирательное сродство». Таким образом, определившиеся моменты внутри получившейся формы, как отношение меры определённых количеств, имеют свои качества: одно качество — информация о рождении человека и событиях его жизни, второе — экономический показатель, себестоимость. Внешним проявлением этих качеств является точка пространства и времени. Эти качества определены количественно, а их взаимное отношение составляет качественную природу материального электронного ID-бланка — отношение пересечения точки пространства и времени, формируя аналитическую форму для заполнения информацией, в том числе экономической.

Таким образом, ID-бланк, как совершенная единица, принимается за меру. Множество таких ID-бланков, рассматриваемое в количественном определении и в сравнении с одним бланком, как экстенсивная величина, принимается за численность — единицу отношений с другими элементами, представляющими собой сущность численности относительно этой единицы. Этот ряд является единицей для, например, двух ID-бланков, которые, будучи сравнимыми между собой, представляют собой определённые количества относительно друг друга. Таким образом, каждый бланк может рассматриваться как единая мера ценности и использоваться в качестве денежной единицы для проведения торгово-обменных операций. Он выполняет функцию единого электронного товарно-денежного эквивалента, служащего эталоном покупательной способности валют. Этот эталон предназначен для корректировки и проверки стоимости различных валют стран мира с учетом показателей коэффициента текущей инфляции. Использование такого эталона позволяет более точно оценивать и сопоставлять покупательную способность денежных единиц, обеспечивая стабильность и предсказуемость в международных торговых операциях.

Социально-экономическим фундаментом послужили история и теория развития денег и денежных систем, а также подходы к определению свойств, сущности и функций денег.

Исторически возникновение денег было обусловлено необходимостью устранения недостатков бартерной системы. Потребность в оценке и адекватном обмене наделяла деньги функцией эталона. В разные исторические периоды в качестве эталона товарно-денежных отношений выступали различные предметы, например, ракушки, соль, шкуры [4]. В более поздние периоды это были слитки драгоценных металлов. Постепенно появились «монеты», которые выступали не как товар-посредник, а как мера учёта пропорции остатка собственности обмениваемого имущества [1]. Использование «монет» способствовало превращению в реальное богатство того, что ранее не входило в меновые отношения.

Переход к товарно-денежным вместо товарно-товарных отношений связан с переходом от отношений типа порядка (меновые ценности) к отношениям типа равенства (меновые стоимости). Над товарными рынками возникает надстройка — рынок

обменов денежных средств, который впоследствии превратился в валютные рынки. С момента возникновения рынка обменов денежных средств функции денег стали выполнять не только монеты, но и их суррогаты, при этом экономическая теория отвергает существование абсолютного эталона стоимости (ценности) [13].

Очевидно, что денежное обращение гораздо шире и сложнее простого обмена, поскольку деньгам присуща мультиролевая сущность. В соответствии с историческим (онтологическим) подходом деньги представляют собой всеобщий эквивалент — источник отражения меры стоимости товаров или услуг, уравнивающий по количественным и качественным характеристикам объекты материального мира. Они отображают количество товаров, услуг, материалов и накопленных благ, входящих в единую систему торгово-обменных операций, пропорционально обмениваются и трансформируются через обращаемый обмен между производителями и потребителями, соответствуя процессам развития уровня техники и технологий социального заказа общества.

В рамках социально-гуманитарного подхода деньги признаются не просто высоколиквидным активом, но и элементом общественных отношений, а также социально-психологическим конструктом. В рамках функционального подхода деньги рассматриваются как инструмент, необходимый для функционирования экономики [16]. Стоимостной подход предполагает, что деньги — это благо, обладающее реальной и представительной стоимостью. В предлагаемом исследовании к вышеуказанным ролям денег добавляется ещё одно значение — деньги рассматриваются как символ, знак, единица.

В соответствии с подходами экономической теории сущность денег определяется через такие функции, как средство обмена, средство платежа, средство накопления, мера стоимости, мировые деньги. И если по поводу функций обмена, средства платежа или мировых денег дискуссий практически не возникает, то функцию «мера стоимости» можно считать наиболее спорной, так как она предполагает наличие эталона [6] и подразумевает, что деньги позволяют оценивать различные товары и услуги в единых масштабах. Это обеспечивает удобство для участников рынка, так как ценовые обозначения становятся понятными и сопоставимыми [10].

Однако критики данного подхода указывают на то, что ценность товаров и услуг может варьироваться в зависимости от субъективных предпочтений потребителей и внешних факторов, что делает оценку избыточно сложной. Помимо объективных функций денег, представленных в экономике, люди имеют субъективные взгляды на деньги. В этом контексте деньги превращаются в полиморфное понятие — понятие, которое не имеет четкого определения и измеримости. В субъективном понимании деньги осмысливаются через социальный обмен, опыт и события.

Противоречивость измерений денег обусловлена различными факторами. Так, например, покупательная способность денег (внутреннее свойство

ценности каждой расчетной единицы) должна быть одинаковой в разных точках, иначе понятие «цена» теряет смысл [15]. С точки зрения физического измерения невозможно создать множество одинаковых мер чего бы то ни было, в том числе и денег как средства измерения торгово-обменных операций, без использования единого эталона величины. Эволюция стоимости проходила через различные этапы, когда мерилом были объекты разного смысла и содержания. Эволюция измерительных мер также проходила стадии, когда эталон был тем или иным образом привязан к человеку (например, длина шага или часть тела — локоть) [8].

В рамках экономической теории отвержение эталона стоимости (ценности) и даже принципиальная невозможность его создания объясняется, в первую очередь, ограниченностью возможностей теории в измерении величин, а также тем фактом, что изначально эталоны ценности (стоимости) денежной единицы формально совпадали с мерой стоимости, что, по сути, аннулирует необходимость отдельного эталона [12]. Однако главное опровержение эталона состоит в том, что стоимость блага, которое представляет эталон, различна для каждого человека в силу личных предпочтений, привычек, воспитания и других факторов, в то время как эталон единицы стоимости остаётся одним [11].

Таким образом, в экономической науке и практике проблема эталона для измерения денег и, соответственно, регулирования покупательной способности денежных средств остаётся актуальной. В связи с этим справедливо отметить, что существующие денежные системы не смогли полностью решить данный вопрос. Так, недостатками Бреттон-Вудской системы были жесткая привязка к доллару; дисбаланс платежей, когда страны с дефицитом валютного и платежного баланса сталкивались с трудностями при поддержании фиксированных курсов; ограничение денежного обращения, так как золотовалютные резервы, необходимые для поддержки долларовых обязательств, ограничивали возможность центральных банков стран расширять эмиссию. Существующая система не всегда обеспечивала достаточную ликвидность, что создавало проблемы и напряжение на международном рынке, а рост недоверия к доллару как резервной валюте в итоге привёл к отмене фиксированного курса.

В Ямайской системе был реализован гибкий режим обменных курсов, что влияло на колебания валютных курсов, создавая неопределенность для международной торговли и инвестиций. Таким образом, ямайская система не смогла предоставить эффективные механизмы для разрешения валютных и финансовых кризисов, а в условиях изменения режима обменных курсов возникли проблемы с ликвидностью, особенно для стран с развивающейся экономикой, что препятствовало их участию в международной торговле и исключало возможность стандартизировать покупательную способность денежных единиц.

Европейская валютная система, предполагающая совместное плавающее курсообразование в

Европе и эмиссию евро, способствовала сокращению амплитуды курсовых колебаний, улучшая условия многосторонних расчётов, а также в определённой мере снижала зависимость Западной Европы от динамики доллара и хозяйственной конъюнктуры в США. При этом Европейская валютная система не смогла диверсифицировать структурное неравновесие экономик входящих в неё стран, а также усилила экономический дисбаланс, так как некоторые валюты оказались недооценёнными, а другие переоценёнными.

Данные системы привнесли существенные изменения в институциональную структуру международных валютных рынков, приведя к созданию Международного валютного фонда, Европейского фонда валютного сотрудничества и других организаций.

В валютном регулировании нельзя не отметить Соглашение «Плаза», предполагающее поэтапное снижение курса доллара США относительно валют основных торговых партнёров. Его принятие способствовало значительному снижению курса доллара относительно других валют.

Таким образом, институциональные преобразования системы валютного регулирования и международных расчётов внесли безусловный вклад в корректировку инфляционных проявлений валют, однако единый универсальный механизм предложен не был.

Развитие технологий привело к появлению электронных и безналичных денег, а в дальнейшем и цифровых валют. Это ознаменовало новый исторический этап, когда различные информационные системы выполняют функции хранения, накопления и генерации электронных денег.

По мере эволюции форм, оценок и измерений деньги стали представлять собой информационно-визуально определяющееся ценностное состояние природных редких объектов и искусственно созданных ценностей, обозначенных или записанных кодированной информацией на природных и технических носителях в информационных системах, созданных природой и человеком. Они воспринимаются всеми как свойства объектов хранения информации и вызывают ценностное доверие между участниками сделок. Потребность в ценностном восприятии доверия актуализирует концепцию специального назначения денежных единиц, играющую важную роль в понимании их интринсической (внутренней) ценности — ценности, присущей объекту самому по себе, независимо от внешних условий и взаимосвязей. Примеры интринсической ценности включают рождение человека, человеческую жизнь, природу, искусство и моральные ценности. Также интринсическая ценность может проявляться в монетах из золота и серебра малых номиналов, когда их стоимость соответствует цене металла.

Прикладное назначение денежных единиц основывается на принципах измеримости (каждая единица поддаётся проверке по эталону и защищена от подделок), целевого использования (определённые единицы имеют ограниченное назначение) и способности адаптироваться к изменениям спроса и

предложения. Примеры реализации денежных единиц со специальным назначением включают подарочные карты, виртуальные валюты и ценные бумаги (облигации и акции), обладающие интринсической ценностью в контексте их применения.

Экономическая наука оперирует объективными показателями, но одновременно признаёт субъективность измерения через понятие потребительской стоимости [7]. Психологические науки изучают широкий спектр теорий субъективного измерения денег, а естественные науки на ранних этапах развития измерений ориентировались на человека или части его тела. Таким образом, с одной стороны, мир стремился к универсальным мерам стоимости и эталонам, включая цифровые технологии, а с другой — в центре измерения стоимости всегда находился человек. Высокая субъективность процессов измерения актуализирует задачу поиска и определения объективного эталона.

В качестве такого эталона на современном этапе может рассматриваться категория «событие» как элемент пространства Минковского, обладающий философской основой и материальной конкретизацией, являясь точкой пересечения пространства и времени. Время определяется событиями, которые сами по себе связаны с пространством и временем. Пространство Минковского можно представить как расширение трёхмерного пространства с добавлением четвёртой координаты — времени. В этом пространстве существует величина, называемая интервалом — аналог расстояния между точками в обычном пространстве. Удивительное свойство интервала заключается в том, что он остаётся неизменным (инвариантным) при переходе от одной инерциальной системы отсчёта к другой [5]. Именно эта инвариантность интервала математически выражает один из главных принципов специальной теории относительности — относительность одновременности [14]. События, одновременные в одной системе отсчёта, могут происходить в разное время в другой системе, но пространственно-временной интервал между ними остаётся неизменным.

Событие, время, пространство, человеческая субъективность и одновременно стремление к объективности, потребность в универсализации и эталонном измерении, цифровизация и наднациональность — все эти сущности, компоненты и факторы в совокупности привели к тому, что роль эталона стало выполнять объективное событие, связанное с человеком, воплощённое в форме наднациональной цифровой товарно-денежной единицы, характеризующейся пространственно-временными показателями физических величин, входящих в международную систему СИ (Международная система единиц физических величин). При этом современный этап эволюции института денег и существующий уровень техники и технологий удовлетворяют социальный запрос общества на создание единого измеряемого эталона-меры покупательной способности денежной единицы.

В рамках авторских исследований было установлено и обосновано, что в качестве денежной единицы со специальным и прикладным назначением,

обладающей интринсической ценностью, выступает форма регистрации момента рождения человека. Рождение человека является единым природным явлением, происходящим в конкретный момент времени и пространства, что делает его первым социальным событием и природным эталоном физиологического процесса.

Товар или услуга, регистрирующие данное событие, выступают отождествлением единого эквивалента, обеспечивая официальную фиксацию момента рождения человека. Интринсическая (внутренняя) эквивалентная ценность данного физиологического процесса может быть проиллюстрирована прототипом «бирки новорожденного», содержащей персональные данные при рождении и время рождения в роддоме, служащей первичным документом, подтверждающим факт рождения.

Результаты исследования.

Единица системы для регистрации точки пересечения пространства и времени «BIRTTAG (BTG)» — продукт (товар, услуга), обладающий самостоятельной интринсической (внутренней) ценностью, т.к. при использовании регистрируются момент рождения и события жизни человека по физическим (эталонным) значениям времени и пространства планеты Земля. «BIRTTAG (BTG)» имеет установленный курс и себестоимость, выступая эталонным эквивалентом (мерой) при торгово-обменных операциях в системе. «BIRTTAG (BTG)» — единый эквивалент — эталон покупательной способности денежной единицы, имеющий одинаковую ценность в восприятии каждого человека. По отношению к его стоимости производится ежедневная корректировка баланса счета в валютных банковских информационных системах пользователей. Это позволяет сохранять покупательную способность денежных единиц, проводя корректировку уровня инфляции в разных странах мира, валют или любых других денежных эквивалентов.

В результате работы заявляемой системы формируется универсальное платежное средство в виде бланка, имеющего уникальный код, полученный путем электронного шифрования в разработанной системе. В данной системе единый электронный товарно-денежный эквивалент — эталон покупательной способности денежной единицы (приобретенное цифровое право) пользователя возникает в момент приобретения или получения бланка (формы) с уникальным номером ID, с последующим зачислением на баланс личного кабинета пользователя в банке UNIBIRRS (Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ №2023665824) в виде математической единицы.

Таким образом, разработанная система представляет собой не просто набор технических и финансовых инструментов, а полноценную инфраструктуру (межбанковскую платежную систему), формирующую эталонный комплекс — совокупность объектов, документов и показателей, которые служат стандартом или образцом для сравнения и оценки других объектов и процессов. Данный эталонный комплекс обеспечивает формирование

электронной товарно-денежной единицы в виде электронного бланка (формы, бирки) универсального назначения. Система предназначена для регистрации момента рождения человека и ключевых событий его жизни с привязкой к текущему времени и пространственным координатам, фиксируемым в прошлом и настоящем, а также для проведения торгово-обменных операций с использованием единого электронного товарно-денежного эквивалента в качестве меры.

Способ эмиссии эталона покупательной способности денежной единицы заключается в том, что на баланс бухгалтерской системы учета, входящей в состав системы формирования единого электронного товарно-денежного эквивалента, зачисляется выпущенное организацией-эмитентом в оборот необходимое для функционирования системы количе-

ство единиц электронного товарно-денежного эквивалента в форме электронных бланков. В бухгалтерской системе учета каждой единице электронного бланка присваивается уникальный идентификационный код (ID). Единица бланка визуально отображает эталонную информацию о физических величинах, таких как пространственные координаты и время. Она выполняет двойную функцию: служит единым эквивалентом и одновременно товаром с определенной себестоимостью, используемым для регистрации момента рождения и других жизненных событий пользователя на основе физических параметров Земли в конкретной точке пространства и времени.

На рисунке 1 представлена структура взаимосвязанных различного рода процессами элементов системы данного эталонного комплекса.

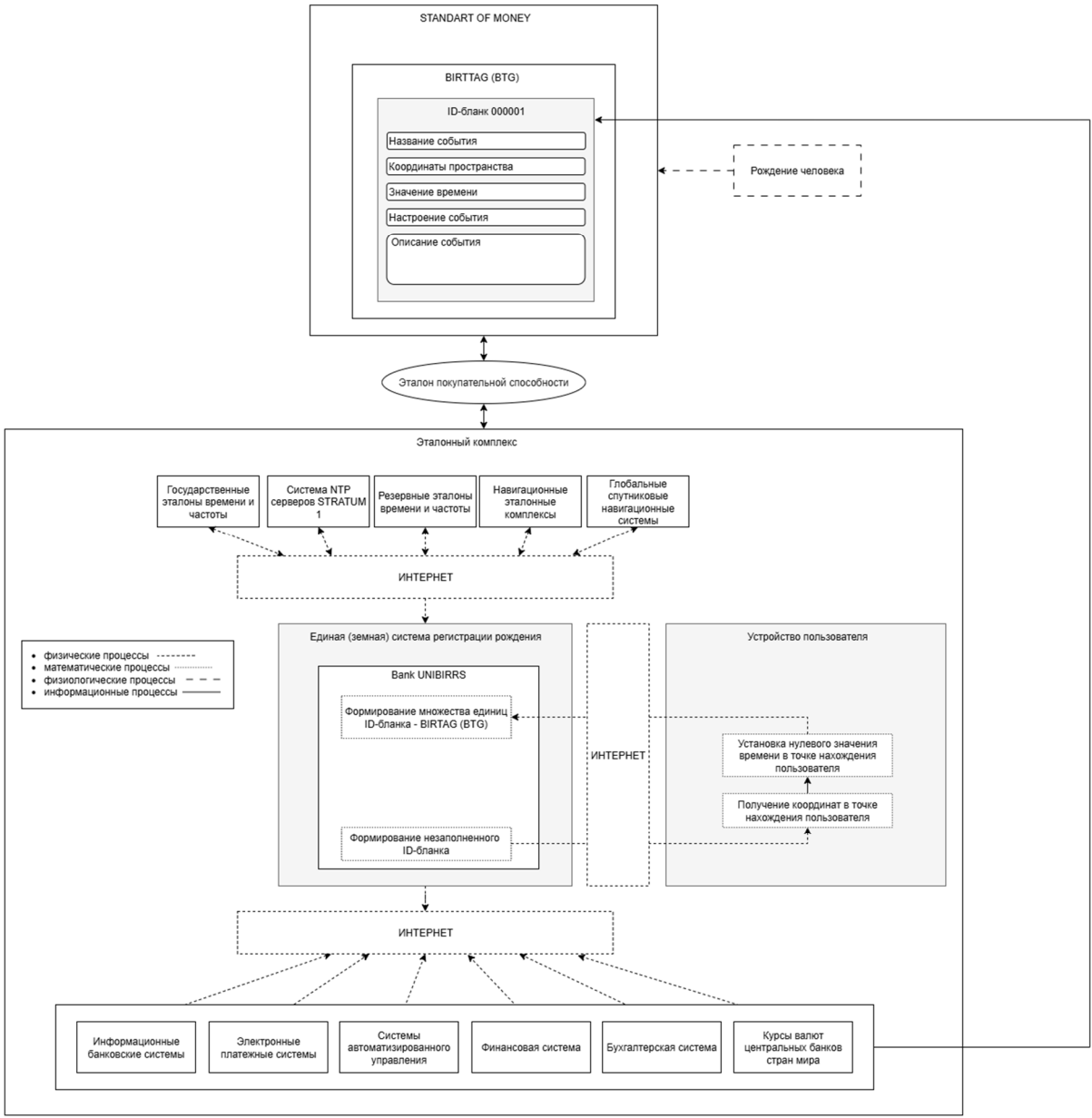


Рисунок 1. Система эталонного комплекса

Система эталонного комплекса представлена интегрированной структурой, объединяющей в единый алгоритм физические, математические, физиологические и информационные процессы. Первый этап системы подразумевает регистрацию рождения человека. При рождении данные индивида с использованием GPS или других спутниковых систем фиксируются в системе, обеспечивая точную регистрацию координат места рождения и времени. Данные о времени рождения заносятся в электронное персональное устройство, которое регистрирует информацию и передает её на серверное хранилище. Благодаря возможности серверного хранения данных исключается риск их утраты при повреждении или потере электронного устройства фиксации и регистрации. Одновременно с регистрацией времени рождения фиксируется место рождения пользователя и передается на серверное хранилище. Отсчет времени жизни ведется в секундах, минутах, часах или сутках планеты Земля с учетом корректировки эталона всемирного времени.

Уникальный идентификационный код (ID) бланка, присвоенный системе, сопровождает пользователя на протяжении всей жизни. Этот код может быть ассоциирован с социальной активностью, покупательными привычками и другими важными аспектами жизни. Созданный актив позволяет осуществлять обмен и транзакции. На основе анализа данных, связанных с жизнью пользователя, система обеспечивает универсальную покупательную способность, которая может использоваться для обмена на товары и услуги.

Предлагаемая система построена на современных спутниковых технологиях, таких как GPS (Global Positioning System), используемая для определения места рождения и других значимых жизненных событий пользователя; ГЛОНАСС, применяемая для фиксации местоположений, связанных с жизненными событиями; Galileo, обеспечивающая высокую точность и надежность определения координат; а также обобщенная GNSS (Global Navigation Satellite System) для формирования разветвленной сети взаимосвязанных событий и их экономических значений, включая взаимодействие с системой STRATUM 1, получающей точное время напрямую от атомных часов (например, time-a.nist.gov, точность — триллионные доли секунды) для регистрации актуального времени на планете Земля.

Таким образом, эталон покупательной способности BIRTTAG (BTG) представляет собой уникальный финансовый инструмент, созданный на базе физико-экономического синтеза, объединяющего учет как экономических, так и физических параметров. Его основная цель заключается в измерении и стандартизации покупательной способности классических валют в динамично изменяющемся экономическом пространстве.

Решение широкого спектра становится возможным благодаря уникальным свойствам эталона BIRTTAG (BTG), к числу которых относятся:

1. Измеримость. Эталон позволяет объективно измерять покупательную способность различных валют и активов в различных экономических средах.

2. Универсальность. BIRTTAG (BTG) сопоставим с традиционными валютами, а также включает в себя и социальные аспекты, такие как личные достижения и этапы жизни.

3. Сравнимость. Благодаря стандартизации, с помощью BIRTTAG (BTG) можно сопоставлять экономические показатели разных стран в контексте их валют.

4. Гуманитарность. Социальный и временной контекст значительно влияют на восприятие ценности, делая ее зависимой от культурных норм. BIRTTAG (BTG) может адаптироваться к уникальным условиям различных культур и сообществ.

5. Общественная значимость. Привязка к пространственно-временным координатам помогает определить их значимость в определенный момент исторического времени, что делает BIRTTAG (BTG) полезным инструментом не только для человека, но и для общественных институтов.

6. Информативность. Аккумулируемые BIRTTAG (BTG) данные могут быть использованы для статистического анализа населения и построения прогнозов.

7. Адаптивность. Эталон может адаптироваться к изменениям экономических условий, что делает его эффективным инструментом в условиях глобальной экономики.

Данные свойства делают BIRTTAG (BTG) не только инструментом финансового анализа, но и важным элементом комплексной оценки экономических показателей, используемых для прогнозирования и планирования экономической политики.

С точки зрения теории пространства Минковского каждое экономическое «событие», связанное с BIRTTAG (BTG), может быть представлено как точка на диаграмме пространство-время, учитывающая как временные, так и пространственные координаты. События, происходящие в различных местах и в разное время, могут быть соотнесены друг с другом, что позволяет анализировать динамику покупательной способности в более широком контексте. Информация, содержащаяся в BIRTTAG (BTG), включает не только числовые данные, но и контекстуальные аспекты, такие как экономические, социальные и культурные факторы. Эта информация имеет ключевое значение для принятия решений как на уровне индивидуумов, так и на уровне государства.

В международных отношениях BIRTTAG (BTG) может использоваться для расчета материальных и социальных ценностей в рамках долларовой экономики. Сравнение цен в различных валютах позволяет более точно оценить реальную покупательную способность. Внутри Еврозоны BIRTTAG (BTG) обеспечивает стандартизированное измерение ценности товаров и услуг. Взаимодействие BIRTTAG (BTG) с рублем стимулирует развитие новых механизмов оценки социальных инициатив и программ, поддерживающих определенные жизненные события. Для сделок в японском пространстве BIRTTAG (BTG) может повысить инвестиционную привлекательность, способствуя более точной оценке ценности человеческого капитала.

В результате проведенного исследования формула научного открытия, отражающая «Явление отождествления интринсической эквивалентной ценности универсальной электронной товарно-денежной единицы», имеет следующий вид:

«Установлено неизвестное ранее явление: отождествления интринсической эквивалентной ценности универсальной электронной товарно-денежной единицы - эталона покупательной способности денежной единицы, обладающего свойствами и признаками классических валют, в том числе цифровых, обеспечивающего единство измерений торгово-обменных операций, заключающееся в том, что при функционировании эталонного комплекса, воспроизводящего и измеряющего: физические(частотно-временные), математические, физиологические и информационные процессы, генерирующий сигналы времени и пространственных координат, выполняющий математическое кодирование данных, отображение, хранение и фиксацию информации, включающий: первичные государственные эталоны времени и частоты, систему NTP серверов STRATUM 1, резервные эталоны времени и частоты, навигационные эталонные комплексы, глобальные спутниковые навигационные системы, индивидуальные навигационные и вычислительные модули на персональных устройствах пользователей, подключенный к серверам: единой (земной) системы регистрации рождения, информационных банковских систем, электронных платежных систем, системам автоматизированного управления, финансовым и бухгалтерским системам, курсам валют центральных банков стран мира по месту нахождения пользователя, программно формируется и учитывается универсальная единица величины, визуально представляющая собой незаполненный ID-бланк с текущими координатами в пространстве и нулевым значением времени в точке нахождения пользователя - элемент пространства Минковского - точка пересечения пространства-времени, информационно определяющаяся на устройствах пользователей в виде необходимого математического множества единиц ID-бланка - «BIRTTAG» (BTG), используемая для специального назначения, как формы для регистрации момента рождения человека и событий его жизни по физическим параметрам планеты Земля, с последующим преобразованием полученной информации в цифровые активы, в том числе гибридные, и для прикладного назначения, передающегося в качестве особого электронного товара, обладающего внутренней ценностью (не заполненной ID-формы бланка), как единый эквивалент (мера) при проведении торгово-обменных операций, в информационных электронных банковских и платежных системах, между физическими или юридическими лицами.».

Обсуждение и заключение.

Эталон (BIRTTAG (BTG)) представляет собой уникальный инструмент, сочетающий в себе функции денежного эквивалента и средства регистрации событий в жизни человека. Его свойства универ-

сальности, адаптивности к социальным и временным измерениям, а также возможность интеграции с различными валютами создают потенциал для значимого влияния на устойчивость современных экономических моделей.

Таким образом экономической науке и практике предложен наднациональный регулятор (BIRTTAG (BTG)-регулятор) реальной покупательной способности, позволяющий производить ежедневную корректировку баланса счета в валютных банковских информационных системах пользователей для сохранения покупательной способности денежных единиц и корректировки уровня инфляции, валют или любых других денежных эквивалентов разных стран. Кроме того, BIRTTAG (BTG) не только помогает анализировать текущую покупательную способность, но и формирует основу для прогнозов и стратегического планирования в будущем, что существенным образом преобразует институциональную структуру денежно-кредитного регулирования.

На текущий момент описанная сервисная система функционирует на двух общих доменах (dinity.world и unibirrs.com), а также на доменах разных стран: Россия (unibirrs.ru); Китай (unibirrs.cn); Австрия (unibirrs.at); Япония (unibirrs.jp); Индия (unibirrs.in); Нидерланды (unibirrs.nl); Великобритания (unibirrs.uk); Евросоюза (unibirrs.eu).

Эталон покупательной способности BIRTTAG (BTG) можно представить как многогранный инструмент, объединяющий в себе теоретические аспекты экономики и физики. Его свойства и физические характеристики, определяемые через призму пространства-времени и информации, открывают новые горизонты для понимания динамики экономических и иных процессов в глобальном мире, а BIRTTAG (BTG) может стать основой для будущих исследований в области экономических систем и социальных взаимодействий изменяющих существующую парадигму денежных отношений.

Литература

1. Бакиева С.С. Эволюция денег: от истоков до криптовалюты // Вестник евразийской науки. – 2022. – № 14(2). – С. 1-13. – EDN: CRNMQG.
2. Гегель Г.В.Ф. Наука логики. – М: АСТ, 2019. – 414 с. – ISBN 9-78-5-17-113166-1.
3. Гегель Г. В. Ф. Феноменология духа. – М.: Наука, 2000. – 495 с. – ISBN 5-02-008380-1.
4. Геращенко И.Г., Геращенко Н.В. Карл Полаanyi об особенностях экономики традиционного общества // Studia Humanitatis. –2022. – № 3. – С. 17-26. – EDN PJUYZC.
5. Дягилев С.А. Пространство-время Минковского как затравочная модель в квантовой теории поля // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2014. – № 10. – С. 13-16. – URL <https://cyberleninka.ru/article/n/prostranstvo-vremya-minkovskogo-kak-zatravochnaya-model-v-kvantovoy-teorii-polya>. Дата обращения: 18.08.2025.
6. Егоров Д.Г. Деньги - это знак // Экономическая наука современной России. – 2022. – № 1(96). – С. 7-16. – EDN AIFWJQ.

7. Кант И. Критика чистого разума. – М.: Академический проект, 2020. – 567 с. – ISBN 978.5.8291.3545-4.

8. Кирсанова К.А., Кирсанов К.К. Методические проблемы измерения ютилей // Интернет-журнал «Науковедение». – 2011. – № 4. – С. 1-12. – DOI 0421100136/0073.

9. Люкевич И.Н. Сущность и природа денег: дискуссионные аспекты // Экономика и экологический менеджмент. – 2011. – № 1. – С. 79-96. – EDN OWRVGT.

10. Окунев И.Ю. Основы пространственного анализа: Монография. – М.: Издательство «Аспект Пресс», 2020. – 255 с. – EDN QSEFPQ.

11. Сухарев А.Н. Меновая стоимость золота: парадоксы исторических закономерностей // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2010. – № 4. – С. 33-39. – EDN KAJYQK.

12. Фролов И.Э. Историческая реконструкция и теоретико-систематическое описание категорий «рынок» и «деньги» как экономических объективаций / Экономика в переломные эпохи. История мировой экономики, вып. 6. Сборник статей. – М.: ИЭ РАН, 2017. – С. 75-126. – URL <https://ecfor.ru/publication/teoretiko-sistematicheskoe-opisanie-kategorij-rynok-i-dengi/>. Дата обращения: 18.08.2025.

13. Чудинов Э.М. Теория относительности и философия. – М.: Политиздат, 1974. – 304 с. – URL: <https://urss.ru/cgi-bin/db.pl?lang=Ru&blang=ru&page=Book&id=255841&srsId=AfmBOOpITHvfqUHLdciVixMaGOMlmFnHrFBI dROy2XYNTQJHbXHar1-e>. Дата обращения: 18.08.2025.

14. Юсим В.Н. Первопричина возникновения и развития института денег // Вопросы теоретической экономики. – 2021. – № 1. – С. 7–21. – EDN: ULVUEG.

15. Campagnolo G. Carl Menger's «Money as Measure of Value» // History of Political Economy. – 2005. – № 37(2). – P. 245-261. – DOI <https://doi.org/10.1215/00182702-37-2-245>.

16. Vohs K.D., Mead N.L., Goode M.R. The Psychological Consequences of Money // Science. – 2006. – № 314. – P. 1154-1156. – DOI 10.1126/science.1132491.

Digital standard of purchasing power: the concept of a universal commodity-money unit

Lyapukhov N.E.

Joint Stock Company «Unified Birth Registration System»

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article proposes a concept of a digital standard of purchasing power — a universal commodity-monetary unit «BIRTTAG (BTG)». The author substantiates the need to create a supranational regulator to neutralize inflation and stabilize classical currencies (ISO 4217). The concept is based on the scientific discovery «The Phenomenon of Identification of Intrinsic Equivalent Value», which links value with an objective event — the moment of a person's birth, recorded at a point in space-time. The technical basis is the Russian Federation patent No. 2706467 for a device for recording birth data. The BTG standard, presented as an electronic ID form, has an internal (intrinsic) value and is used for daily adjustment of bank balances, ensuring constant purchasing power. The system integrates physical, mathematical and information processes, offering a new tool for international settlements and forecasting.

Keywords: monetary unit; measurement of money; money of constant value; intrinsic equivalent value; standard of purchasing power of monetary unit; adjustment of inflationary manifestations

References

1. Bakieva S.S. Evolution of money: from origins to cryptocurrency // Bulletin of Eurasian Science. - 2022. - № 14(2). - P. 1-13. - EDN CRNMQG.
2. Hegel G.W.F. Science of Logic. - Moscow: AST, 2019. - 414 p. - ISBN 978-5-17-113166-1.
3. Hegel G.W.F. The Phenomenology of Spirit. - Moscow: Nauka, 2000. - 495 p. - ISBN 5-02-008380-1.
4. Gerashchenko I.G., Gerashchenko N.V. Karl Polanyi on the peculiarities of the economy of traditional society // Studia Humanitatis. - 2022. - № 3. - P. 17-26. - EDN PJUYZC.
5. Dyagilev S.A. Minkowski space-time as a seed model in quantum field theory // Current Issues of the Humanities and Natural Sciences. - 2014. - № 10. - P. 13-16. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prostranstvo-vremya-minkovskogo-kak-zatravochnaya-model-v-quantovoy-teorii-polya>. - Issued 18.08.2025.
6. Egorov D.G. Money as a sign // Economic Science of Modern Russia. - 2022. - № 1(96). - P. 7-16. - EDN AIFWJQ.
7. Kant I. Critique of Pure Reason. - Moscow: Academic Project, 2020. - 567 p. - ISBN 978-5-8291-3545-4.
8. Kirsanova K.A., Kirsanov K.K. Methodological problems of measuring «yutiles» // Online Journal «Naukovedenie». - 2011. - № 4. - P. 1-12. - DOI 0421100136/0073.
9. Lyukevich I.N. The essence and nature of money: discussion aspects // Economics and Environmental Management. - 2011. - № 1. - P. 79-96. - EDN OWRVGT.
10. Okunev I.Yu. Fundamentals of spatial analysis: Monograph. - Moscow: Aspect Press, 2020. - 255 p. - EDN QSEFPQ.
11. Sukharev A.N. Exchange value of gold: paradoxes of historical regularities // Financial Analytics: Problems and Solutions. - 2010. - № 4. - P. 33-39. - EDN KAJYQK.
12. Фролов И.Э. Историческая реконструкция и теоретико-систематическое описание категорий «рынок» и «деньги» как экономических объективаций // Economics in Transitional Epochs. History of World Economy. - Issue 6. Collection of Articles. - Moscow: Institute of Economics RAS, 2017. - P. 75-126. - URL: <https://ecfor.ru/publication/teoretiko-sistematicheskoe-opisanie-kategorij-rynok-i-dengi>. - Issued 18.08.2025.
13. Chudinov E.M. Theory of Relativity and Philosophy. - Moscow: Politizdat, 1974. - 304 p. - URL: <https://urss.ru/cgi-bin/db.pl?lang=Ru&blang=ru&page=Book&id=255841&srsId=AfmBOOpITHvfqUHLdciVixMaGOMlmFnHrFBI dROy2XYNTQJHbXHar1-e>. - Issued 18.08.2025.
14. Yusim V.N. The primary cause of the emergence and development of the institution of money // Questions of Theoretical Economics. - 2021. - № 1. - P. 7-21. - EDN ULVUEG.
15. Campagnolo G. Carl Menger's «Money as Measure of Value» // History of Political Economy. - 2005. - № 37(2). - P. 245-261. - DOI: <https://doi.org/10.1215/00182702-37-2-245>.
16. Vohs K.D., Mead N.L., Goode M.R. The Psychological Consequences of Money // Science. - 2006. - № 314. - P. 1154-1156. - DOI: 10.1126/science.1132491.

Модель co-creation: совместная реализация бизнесом и университетом образовательных программ как стратегический драйвер конкурентоспособности компании

Ляшенко Валерий Евгеньевич

Аспирант, Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, vallys2012@yandex.ru

В статье исследуется модель co-creation как стратегический инструмент формирования конкурентных преимуществ компаний через партнерство с университетами. Анализируются ключевые аспекты совместной реализации образовательных программ, включая разработку учебных курсов, создание корпоративных кафедр, проведение НИОКР и коммерциализацию инноваций. На конкретных примерах (Siemens и Мюнхенский технический университет, Sberbank и НИУ ВШЭ, Boeing и СПбПУ) демонстрируется, как взаимодействие бизнеса и образовательной среды способствует целевой подготовке кадров, сокращению затрат на исследовательские разработки, ускорению вывода продуктов на рынок и укреплению репутации компаний. Особое внимание уделяется систематизации конкурентных преимуществ, получаемых благодаря co-creation: кадровым (формирование talent-пула), инновационным (совместные патенты и публикации), репутационным (усиление employer brand) и финансовым (оптимизация бюджетов). С предложенной в статье системой показателей доказываем, что данная модель формирует конкурентоспособную среду посредством интеграции знаний и технологий с бизнесом путем реализации образовательных программ.

Ключевые слова: co-creation, конкурентные преимущества, образовательные программы, университет, бизнес, система показателей.

Введение. В условиях активизации развития экономики знаний и трансформации бизнеса в данную среду, стратегическое партнерство между компаниями и университетами приобретает особую значимость. Компании получают доступ к передовым разработкам и подготовленным кадрам, а вузы адаптируют образовательные программы под реальные запросы рынка, создавая совместные лаборатории, стартапы и R&D-проекты. Такой альянс формирует эффективную систему, в которой взаимодействие науки, образования и бизнеса ускоряет технологический прогресс и в целом повышает конкурентоспособность отечественной экономики.

Материалы и методы исследования. Важность вопросов, связанных с совместным созданием ценностей (co-creation), подтверждается многочисленными исследованиями зарубежных и российских ученых, которые демонстрируют его значимое влияние на инновационное развитие, конкурентоспособность и устойчивость компаний в современной экономике.

Концепция совместного создания ценностей была впервые предложена в 2000 году К.К. Прахаладом (C.K. Prahalad) и Венкатом Рамасвами (Venkat Ramaswamy) [1, 2]. Совместное создание ценностей (Co-creation, Customer co-creation), в переводах известное как совместное создание стоимости, авторы представляют как процесс разработки продуктов, услуг или систем, в котором участвуют как создатели, так и заинтересованные стороны, такие как компании и клиенты, или руководители и сотрудники. Этот термин охватывает широкий спектр взаимодействий, например, включает сотрудничество между поставщиками и потребителями медицинских или образовательных услуг, а также между работодателями и наемными работниками.

Современные зарубежные исследователи, как W. Chesbrough [3]; A. Pinkwart [4] обосновывают необходимость перехода от традиционных моделей взаимодействия к co-creation - совместному созданию ценностей через глубокую интеграцию ресурсов и компетенций. Данный подход, базирующийся на принципах открытых инноваций (Open Innovation), позволяет преодолеть разрыв между академической наукой и реальным сектором экономики.

Основой исследования выступила концепция «тройной спирали» (Triple Helix), подчеркивающая ключевую роль университетско-промышленных альянсов в инновационном развитии. Как отмечают

Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. [5] в рамках сервис-доминантной логики, co-creation трансформирует образовательный процесс в платформу для генерации конкурентных преимуществ.

Российские ученые сегодня активно исследуют модели университетско-бизнес взаимодействия (co-creation) в контексте формирования инновационных экосистем, трансфера технологий и развития человеческого капитала. Данный подход прослеживается в работах Апенько С. Н. [6], Дежиной И. Г. [7], Измайловой М. А. [8], Мацкевич Е. В. [9], Меликян А. В. [10] Николаева В. К. [11]. Особую актуальность в работах российских авторов приобретает изучение механизмов co-creation в контексте подготовки кадров. Научные исследования подчеркивают, что в условиях VUCA-мира традиционные модели обучения уступают место гибридным форматам, сочетающим академические знания с практическими навыками. Российский опыт свидетельствует о растущем спросе на корпоративные образовательные программы, однако системный анализ их эффективности остается недостаточно изученным.

Целью настоящего исследования является выявление ключевых паттернов успешного co-creation между бизнесом и университетами, а также оценка их влияния на формирование устойчивых конкурентных преимуществ.

Результаты и обсуждение. Совместное создание используется для совершенствования процессов разработки новых продуктов, поиска идей и способов их реализации. Для успешной организации этого процесса, по мнению ученых, необходимо организовать процесс, мотивировать клиентов участвовать в процессе, определить типы совместного создания продукта? Исследование научных подходов [1, 2, 3, 6, 8, 10] позволила нам выделить четыре типа совместного создания продукта, основанных на двух критериях (таблица 1).

Таблица 1
Типы совместного создания продукта

Тип	Проектная деятельность	Кто отбирает предложения?	Примеры компаний/проектов
Co-designing	Ограниченная	Клиенты	Threadless
Collaborating	Свободная	Клиенты	Apache
Tinkering	Свободная	Компания	Lego Ideas
Submitting	Ограниченная	Компания	Electrolux

Совместное создание продукта (co-creation) можно систематизировать по двум ключевым параметрам: характеру проектной деятельности и способу отбора предложений. Эти критерии формируют четыре различных подхода к организации совместной работы с клиентами и партнерами.

1 Проектная деятельность определяет степень свободы, которую получают участники процесса:

- ограниченная проектная деятельность предполагает, что компания устанавливает четкие рамки и правила для участников. Клиенты могут предлагать решения только в заданных границах, например, производитель футболок threadless принимает от клиентов исключительно дизайны для одежды,

но не может рассматривать предложения по изменению кроя или материалов. Такой подход позволяет компании сохранять контроль над основными параметрами продукта, одновременно привлекая креативные идеи в определенной области [3, 4];

- свободная проектная деятельность дает участникам практически неограниченные возможности для творчества. Компания предоставляет базовую платформу или инструменты, а пользователи могут модифицировать их по своему усмотрению, пример, открытое программное обеспечение apache, где разработчики вправе вносить любые изменения в исходный код. такой формат стимулирует инновации, но требует от компании гибкости и готовности к нестандартным решениям.

2 Механизм отбора предложений определяет, кто принимает окончательное решение:

- отбор клиентами/сообществом означает, что лучшие идеи выбирают сами участники процесса через систему голосований, рейтингов или других форм коллективной оценки. Например, на платформе Lego Ideas пользователи голосуют за понравившиеся модели конструктора, и наиболее популярные варианты получают шанс на реализацию. Такой подход повышает вовлеченность аудитории и обеспечивает демократичный выбор, но требует тщательной модерации;

- отбор компанией сохраняет за организацией право окончательного выбора. Даже при большом количестве предложений последнее слово остается за экспертами компании. Производитель бытовой техники Electrolux использует этот подход в дизайнерских конкурсах, где жюри из сотрудников компании определяет победителя. Это позволяет учитывать технические и коммерческие аспекты, но может снижать мотивацию участников.

Представленная таблица с четырьмя типами совместного создания (Co-designing, Collaborating, Tinkering и Submitting) служит удобным инструментом для сравнения этих подходов. Она позволяет компаниям быстро оценить ключевые различия между методами, соотнести свои цели с характеристиками каждого типа, осознанно выбрать наиболее подходящий формат сотрудничества с клиентами, предвидеть потенциальные сложности каждого варианта.

Таким образом, отметим, что модель co-creation (совместного создания ценностей) представляет собой стратегический подход, при котором компания формирует устойчивые конкурентные преимущества за счет системного вовлечения стейкхолдеров (потребителей, партнеров, университетов, стартапов и др.) в процессы генерации идей, разработки продуктов и оптимизации бизнес-процессов. В условиях цифровой экономики и усиления глобальной конкуренции использование данной модели, с нашей точки зрения, приобретает особую актуальность для бизнеса и университетов, так как она способствует трансформации традиционных механизмов взаимодействия вузов и бизнеса, обеспечивая эффективное образовательное пространство через актуализацию образовательных программ, с одной стороны, и конкурентоспособность компании через

обеспечение квалифицированными кадрами и инновационными проектами, с другой.

Считаем, что модель co-creation в реализации бизнесом и университетом образовательных программ представляет собой стратегический механизм взаимодействия, направленный на совместное создание образовательных продуктов, соответствующих актуальным потребностям рынка труда и обеспечивающих формирование конкурентных преимуществ для всех участников процесса. Данная модель основана на принципах партнерского взаимодействия, при котором бизнес и университеты объединяют ресурсы, компетенции и инфраструктуру для разработки и реализации образовательных программ, сочетающих академическую фундаментальность с практико-ориентированным подходом. Внедрение модели co-creation в образовательной сфере и предполагаемые эффекты отражены на рисунке 1.

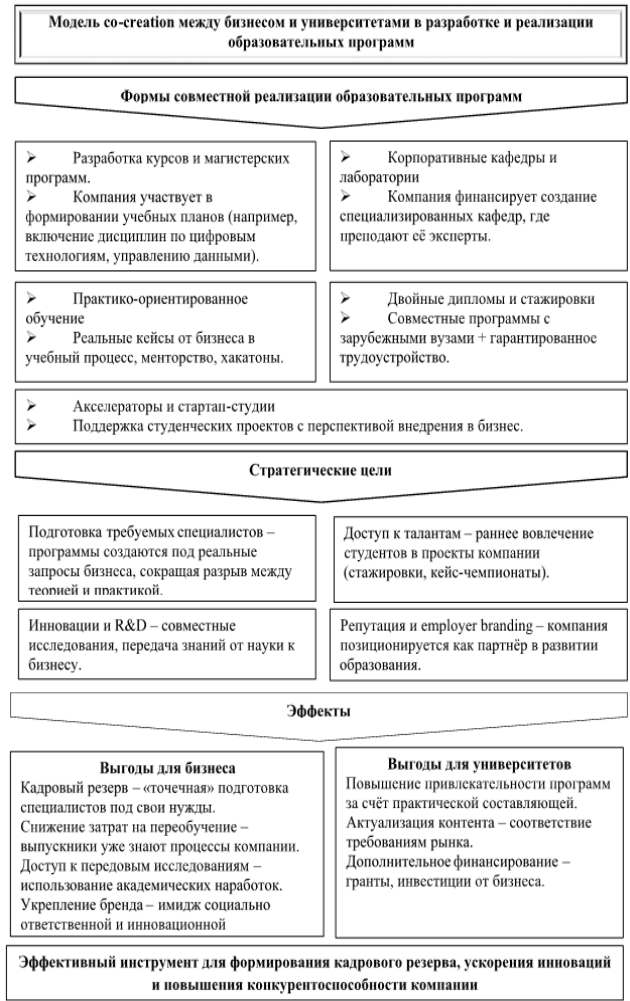


Рисунок 1. Модель co-creation между бизнесом и университетами в разработке и реализации образовательных программ (составлено автором)

Ключевым аспектом предложенной модели является глубокая интеграция бизнеса в образовательный процесс, которая проявляется на различных уровнях: от участия представителей компаний в разработке учебных планов и программ до совместного руководства научно-исследовательскими проектами и организации стажировок студентов. Бизнес-

структуры выступают как в роли заказчиков кадров, так и активных соавторов образовательного контента, что позволяет адаптировать учебные дисциплины под конкретные требования отрасли. Университеты, в свою очередь, получают доступ к актуальным кейсам, технологиям и экспертизе, что повышает качество подготовки выпускников и их конкурентоспособность на рынке труда.

Одним из наиболее эффективных форматов co-creation в образовании является создание корпоративных кафедр и специализированных магистерских программ, разработанных при непосредственном участии компаний-партнеров. Например, корпоративная кафедра Сбербанка в НИУ ВШЭ или программа «Цифровые технологии в нефтегазовой отрасли» Роснефти в РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина демонстрируют, как бизнес может влиять на содержание образовательных модулей, включая в них актуальные технологические тренды и управленческие практики. Такие программы часто предусматривают обязательные стажировки, менторскую поддержку со стороны сотрудников компании и защиту выпускных работ по реальным бизнес-задачам, что обеспечивает плавный переход студентов из образовательной среды в профессиональную.

Важным элементом модели является механизм обратной связи, позволяющий постоянно актуализировать образовательные программы в соответствии с изменениями на рынке. Бизнес-партнеры участвуют в оценке компетенций выпускников, анализируют их успешность в решении практических задач и на основе этих данных вносят корректировки в учебные планы. Этот итеративный процесс обеспечивает динамичное развитие образовательных программ и их соответствие запросам работодателей. Кроме того, co-creation способствует созданию инновационной образовательной экосистемы, где университеты становятся площадками для апробации новых технологий и бизнес-моделей, а компании получают доступ к перспективным разработкам и талантливым специалистам.

Финансовая составляющая модели co-creation также играет значительную роль. Бизнес-партнеры могут инвестировать в развитие материально-технической базы университетов, финансировать исследования и предоставлять гранты талантливым студентам. Взамен компании получают возможность формировать кадровый резерв с необходимыми компетенциями, сокращая издержки на поиск и адаптацию персонала. Для университетов такое партнерство означает не только дополнительные источники финансирования, но и повышение привлекательности образовательных программ для абитуриентов, что в долгосрочной перспективе укрепляет их позиции в рейтингах и на рынке образовательных услуг.

В результате модель co-creation становится мощным инструментом формирования человеческого капитала, отвечающего требованиям цифровой экономики, и обеспечивает устойчивые конкурентные преимущества как для бизнеса, так и для университетов.

Отметим, что Co-creation выступает катализатором инновационной активности, снижая транзакционные издержки на исследования и разработки (R&D).

1 Вовлечение внешних акторов (например, клиентов через краудсорсинговые платформы или научных сотрудников университетов в рамках совместных лабораторий) позволяет диверсифицировать источники идей, минимизируя риск «группового мышления» внутри организации; снижать затраты на НИОКР благодаря распределению финансовых и интеллектуальных ресурсов между партнерами (например, в фармацевтике совместные исследования с вузами сокращают бюджетные риски).

2 Усиление рыночной позиции через лояльность стейкхолдеров. Теория социального обмена (Social Exchange Theory) объясняет, почему co-creation повышает приверженность потребителей и партнеров [6, 9]: клиенты, участвующие в разработке продукта, демонстрируют более высокий уровень эмоциональной вовлеченности, университеты и бизнес становятся стратегическими партнерами, обеспечивая доступ к талантам и передовым исследованиям (пример: корпоративные кафедры Сбера в ВШЭ); малые инновационные предприятия (стартапы) интегрируются в экосистему компании, снижая риски disruption (акселераторы типа Microsoft for Startups).

3 Оптимизация ресурсов и снижение операционных рисков. Принцип "открытых инноваций" (Open Innovation, Chesbrough) лежит в основе экономической эффективности co-creation [3, 4]

4 Укрепление институционального капитала. Co-creation работает как инструмент легитимации компании в глазах общества и регуляторов путем, например, повышения ESG-рейтингов за счет прозрачности и включенности стейкхолдеров (Unilever Sustainable Living Plan); формированием репутации как «работодателя выбора» (employer branding) через образовательные инициативы (Google Career Certificates).

Приведем примеры использования модели co-creation бизнесом и университетами, которые на наш взгляд наиболее полно отражают достижение конкурентных преимуществ (таблица 2).

Таблица 2

Практика применения модели co-creation бизнесом и университетами и ее влияние на достижение конкурентных преимуществ (российский и зарубежный опыт)

Компания	Университет-партнер	Формат сотрудничества в части реализации образовательных программ	Результаты и конкурентные преимущества
Siemens	Мюнхенский технический университет	Совместная магистерская программа «Промышленный инжиниринг и инновации»	- Подготовка специалистов под конкретные нужды компании - 80% выпускников трудоустраиваются в Siemens - Сокращение затрат на адаптацию новых сотрудников на 40%
Google	Стэнфорд-	Исследовательские лаборатории	- Доступ к передовым разработкам -

	ский университет, MIT	AI и квантовых вычислений	Право первого использования 120+ патентов - Привлечение 30% топ-специалистов из числа участников программ
Росатом	НИЯУ МИФИ	Сеть корпоративных кафедр и Центр компетенций	- 95% целевой подготовки кадров для атомной отрасли - Совместные НИОКР с экономией до 25% бюджета - Эксклюзивные права на 45 технологических разработок
Sberbank	НИУ ВШЭ, МФТИ	Магистерские программы по AI и финтеху, акселератор SberStudent	- 70% выпускников программ работают в Сбере - Внедрение 15 студенческих стартапов в бизнес-процессы - Создание кадрового резерва из 500+ специалистов
Boeing	СПбПУ, МАИ	Авиационные инженерные школы и конструкторские бюро	- Разработка 12 новых авиационных компонентов - Сокращение сроков подготовки инженеров с 3 лет до 1.5 лет - Экономия \$15 млн ежегодно на НИОКР
Novartis	МГУ, Цюрихский университет	Фармацевтические исследовательские центры	- Ускорение вывода на рынок 3 новых препаратов - Совместные публикации (17 статей) - Эксклюзивные права на 8 молекулярных разработок
Yandex	НИУ ВШЭ, СПбГУ	Школа анализа данных, совместные кафедры	- 90% преподавателей - практики из Яндекса - 100% трудоустройство лучших выпускников - Внедрение 20+ алгоритмов, разработанных студентами
L'Oréal	Сорбонна, МГМУ	Программа «Наука красоты», исследовательские гранты	- 30% инноваций в продуктах от университетских разработок - Создание но

Составлено автором на основе исследования данных официальных сайтов организаций

Очевидно, модель co-creation в рамках стратегического партнерства корпораций и академических институтов генерирует комплекс конкурентных преимуществ, структурируемых по четырем ключевым направлениям: кадровому, инновационному, репутационному и финансовому. В рамках кадровых преимуществ наблюдается формирование механизма целевой подготовки специалистов с узкоспециализированными компетенциями, соответствующими актуальным и перспективным потребностям бизнес-структур. Данный процесс характеризуется существенным сокращением временных и финансо-

вых затрат на адаптацию персонала, что обусловлено глубокой интеграцией практико-ориентированных компонентов в образовательные траектории. Параллельно формируется система раннего выявления и привлечения высокопотенциальных кандидатов через институт наставничества и проектную деятельность, что минимизирует транзакционные издержки рекрутинга.

Инновационный блок преимуществ базируется на синергетическом эффекте от объединения академического исследовательского потенциала и прикладных ресурсов бизнеса. Совместные НИОКР-проекты реализуются по модели распределенных затрат, обеспечивая существенную оптимизацию R&D-бюджетов при одновременном повышении качества научных результатов. Особое значение приобретает вопрос регулирования прав интеллектуальной собственности, где грамотно выстроенные партнерские соглашения позволяют компаниям получать эксклюзивные или преимущественные права на коммерциализацию разработок. Ускорение трансфера технологий из образовательной среды в производственный сектор достигается за счет создания специализированных инновационных инфраструктур (технопарков, инжиниринговых центров) с участием обеих сторон.

Репутационные преимущества проявляются в многомерном усилении имиджевых характеристик компании. Укрепление employer brand происходит через демонстрацию долгосрочных инвестиций в развитие человеческого капитала, что существенно повышает привлекательность организации на рынке труда. Позиционирование в качестве инновационного лидера подкрепляется публикационной активностью в высокорейтинговых научных изданиях и патентными заявками, формируемыми совместно с университетами. Данные факторы в совокупности с участием в престижных образовательных инициативах усиливают инвестиционную привлекательность бизнеса, что подтверждается ростом капитализации компаний, активно развивающих академическое партнерство.

Финансовый аспект конкурентных преимуществ выражается в существенной оптимизации ключевых статей расходов. Совместное финансирование исследовательских программ позволяет сокращать затраты на НИОКР на 30-40%, в то время как целевая подготовка кадров минимизирует расходы на подбор и адаптацию персонала. Дополнительным источником финансирования выступают грантовые механизмы, доступные для научно-образовательных консорциумов, а также налоговые льготы, предусмотренные для участников инновационной деятельности. Экономический эффект усиливается за счет монетизации совместных разработок и создания новых рыночных ниш для коммерциализации образовательных технологий.

Эмпирические данные подтверждают, что стратегическое партнерство бизнеса и университетов в формате co-creation формирует уникальные конкурентные преимущества, недостижимые в рамках традиционных моделей взаимодействия. Синерге-

тический эффект от такого сотрудничества проявляется в создании устойчивой экосистемы непрерывного обмена знаниями, технологиями и человеческим капиталом, обеспечивающей долгосрочную конкурентоспособность участников на глобальном рынке. При этом ключевым фактором успеха становится выстраивание сбалансированной системы управления интеллектуальными активами и распределения прав на результаты совместной деятельности.

Считаем, важным этапом для стратегического подхода в повышении конкурентоспособности компаний при использовании модели, предложение системы показателей, которая бы раскрывала конкурентоспособность компаний через призму взаимодействия (co-creation) при реализации образовательных программ (таблица 3).

Таблица 3
Система показателей оценки конкурентоспособности через co-creation в образовательных программах

Критерий конкурентоспособности	Показатели для оценки	Характеристика
1 Качество и актуальность человеческого капитала	1 Индекс соответствия компетенций (ИСК): % выпускников программы, чьи компетенции признаны соответствующими актуальным запросам бизнес-подразделений (по итогам аттестации). 2 Коэффициент закрытия кадрового дефицита: % открытых вакансий по критическим для компании направлениям, закрытых выпускниками программ. 3 Уровень интеграции: Количество совместно разработанных и внедренных учебных модулей/дисциплин с прямым участием экспертов компании	Показывают насколько программа повышает качество и уникальность кадров
2. Инновационный потенциал	1 Инновационный выход: Количество патентов, стартапов, пилотных проектов или реализованных R&D-идей, авторами которых являются студенты/выпускники программ. 2 Коммерциализация идей: Объем инвестиций или выручки от проектов, инициированных в рамках совместной образовательной деятельности. 3 Эффект кросс-полликации (перекрестного опыления): Количество сотрудников компании, вовлеченных в образовательный процесс в роли менторов и спикеров, и отметивших собственный профессиональный рост	Показывает, стимулирует ли программа создание новых продуктов, услуг и решений
3 Эффективность и операционные результаты	1 Срок адаптации выпускника: Время (в днях/месяцах), необходимое выпускнику программы для достижения полной продуктивности на рабочем месте по	Характеризует экономию от реализации программы: время и ресурсы на подбор и адаптацию

	сравнению со стандартным наймом. 2 Retention rate выпускников: % выпускников программы, оставшихся работать в компании через 1, 2 и 3 года (показатель лояльности). 3 RI образовательной программы: (Стоимость закрытия вакансий + Экономия на адаптации + Ценность реализованных проектов) / Затраты на программу x 100%	
4 Укрепление бренда и рыночное позиционирование	1 Рейтинг привлекательности бренда работодателя (eNPS среди студентов): Готовность студентов рекомендовать компанию как идеальное место для стажировки и карьеры. 2 Позиционирование в рейтингах: Участие и место компании в отраслевых и региональных рейтингах лучших работодателей (например, Frbes, HeadHunter). 3 Медиа-активность: Количество и тональность упоминаний партнерства с вузом в профессиональных и деловых СМИ.	Характеризует усиление имиджа как лидера на рынке в результате реализации программы
5 Прочность экосистемы и стратегическое партнерство	1 Индекс зрелости партнерства: Глубина интеграции (от разовых лекций до совместных лабораторий и кафедр) по шкале, разработанной внутри компании. 2 Приток талантов: Количество высококвалифицированных специалистов (в т.ч. из вуза-партнера), пришедших в компанию не через целевую программу, а благодаря усилению ее репутации в академической среде. 3 Участие в грантах и экосистемных проектах: Количество и объем выигранных совместных грантов (например, от государственных фондов, РФПИ) на исследования и развитие	Показывает, создана ли устойчивая и ценная сеть взаимодействия

Составлено автором

Данная система показателей позволяет перевести расплывчатую цель «повысить конкурентоспособность через образование» в конкретные, измеримые и управляемые результаты, доказав прямую связь между инвестициями в co-creation и усилением рыночных позиций компании.

Выводы. Модель co-creation трансформирует конкурентные преимущества компании из ресурсозависимых (капитал, технологии) в динамические, основанные на способности к постоянной адаптации через образовательные взаимодействия. Это соответствует парадигме «VUCA-мира», где ключевыми факторами успеха становятся скорость обучения, гибкость и включенность в экосистемы. Предложенная система показателей обеспечивает измеримость вклада совместных программ в ключевые аспекты бизнеса: от качества человеческого капитала и инновационной активности до усиления бренда и операционной эффективности. Это создает основу для обоснования инвестиций, принятия управленческих решений и демонстрации реального воздействия партнерства «бизнес-университет» на устойчивое конкурентное преимущество компании.

выми факторами успеха становятся скорость обучения, гибкость и включенность в экосистемы. Предложенная система показателей обеспечивает измеримость вклада совместных программ в ключевые аспекты бизнеса: от качества человеческого капитала и инновационной активности до усиления бренда и операционной эффективности. Это создает основу для обоснования инвестиций, принятия управленческих решений и демонстрации реального воздействия партнерства «бизнес-университет» на устойчивое конкурентное преимущество компании.

Литература

1. Прахалад, К. К. Будущее конкуренции: создание уникальной ценности вместе с потребителями / К. К. Прахалад, В. Рамасвами ; [пер. с англ. Г. Сахацкий]. - Москва : Олимп-Бизнес, 2006. – 337 с.
2. C. K. Prahalad and Venkat Ramaswamy. Co-creation experiences: the next practice in value creation journal of interactive marketing volume 18 / Number 3 / Summer 2004 Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/dir.20015/ - <https://nadiamarketing.com.br/site/wp-content/uploads/2019/01/artigoprahaladcocriacao28685.pdf>
3. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology 2004 Henry W. Chesbrough. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology . Boston, MA: Harvard Business School Press 2003. 222 с.
4. Pinkwart, A., Abu El-Ella, N. (2014). Open Innovation – New Opportunities and Challenges for Science-to-Business Collaboration. In: Kliewe, T., Kesting, T. (eds) Moderne Konzepte des organisationalen Marketing. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04680-4_17
5. Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. Research Policy, 2000, 29(2), 109-123.
6. Апенько, С. Н. Интеграция университетов и работодателей - потенциал в формировании социального капитала / С. Н. Апенько, А. В. Лукаш, А. И. Давыдов // Высшее образование в России. – 2024. – Т. 33, № 7. – С. 144-164. – DOI 10.31992/0869-3617-2024-33-7-144-164. – EDN UHMNAN.
7. Дежина, И. Г. Международное научное сотрудничество российских вузов в новых условиях: ограничения и возможности / И. Г. Дежина // ЭКО. – 2022. – № 11(581). – С. 125-143. – DOI 10.30680/ECO0131-7652-2022-11-125-143. – EDN QIWYIQ.
8. Измайлова, М. А. Роль партнерских отношений высшей школы в устойчивом развитии / М. А. Измайлова, Е. Ю. Корнева // Стандарты и качество. – 2022. – № 11. – С. 50-55. – DOI 10.35400/0038-9692-2022-11-92-22. – EDN EPAGRV.
9. Мацкевич, Е. В. Повышение интерактивности и адаптивности услуг высшего образования: эдьютейнмент и совместное создание ценности / Е. В. Мацкевич // Бизнес. Инновации. Экономика : сб.

науч. ст. / Ин-т бизнеса БГУ. – Минск, 2023. – Вып. 8. – С. 53–58.

10. Меликян, А. В. Типология результатов сотрудничества российских вузов с бизнесом / А. В. Меликян // Высшее образование в России. – 2024. – Т. 33, № 11. – С. 108-131. – DOI 10.31992/0869-3617-2024-33-11-108-131. – EDN IPRGRJ.

11. Николаев, В. К. Модель предпринимательского университета в контексте регионального развития: опыт Московского Политеха / В. К. Николаев, А. А. Скворцов // Terra Economicus. – 2023. – Т. 21, № 1. – С. 108-121. – DOI 10.18522/2073-6606-2023-21-1-108-121. – EDN HKXEQZ.

Co-creation model: joint implementation of educational programs by business and university as a strategic driver of the company's competitiveness

Lyashenko V.E.

St. Petersburg University of Management Technologies and Economics

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article examines the co-creation model as a strategic tool for building competitive advantages of companies through partnership with universities. The key aspects of the joint implementation of educational programs are analyzed, including the development of training courses, the creation of corporate departments, R&D and the commercialization of innovations. Specific examples (Siemens and the Technical University of Munich, Sberbank and the National Research University of Higher School of Economics, Boeing and SPbPU) demonstrate how the interaction of business and the educational environment contributes to targeted training, reducing research costs, accelerating product launch and strengthening the reputation of companies. Special attention is paid to the systematization of competitive advantages obtained through co-creation: human resources (formation of a talent pool), innovative (joint patents and publications), reputational (strengthening the employer brand) and financial (budget optimization). Using the system of indicators proposed in the article, it is proved that this model creates a competitive environment through the integration of knowledge and technology with business through the implementation of educational programs.

Keywords: co-creation, competitive advantages, educational programs, university, business, system of indicators.

References

1. Prahalad, PhD, The Future of Competition: Creating unique Value together with consumers / PhD, Prahalad, VN Ramaswamy; [trans. translated from English by G. N. Sakhatsky]. Moscow : Olymp-Business, 2006. 337 p. ill.
2. C. K. Prahalad and Venkat Ramaswamy. Co-creation experiences: the next practice in value creation journal of interactive marketing volume 18 / Number 3 / Summer 2004 Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/dir.20015/ - https://nadiamarketing.com.br/site/wp-content/uploads/2019/01/artigoprahaladcocriacao28685.pdf
3. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology 2004 Henry W. Chesbrough. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology . Boston, MA: Harvard Business School Press 2003. 222 p. ill.
4. Pinkwart, A., Abu El-Ella, N. (2014). Open Innovation – New Opportunities and Challenges for Science-to-Business Collaboration. In: Kliewe, T., Kesting, T. (eds) Moderne Konzepte des organisationalen Marketing. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-04680-4_17
5. Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. The Dynamics of Innovation: From National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. Research Policy, 2000, 29(2), 109-123.
6. Apenko, S. N. N. Integration of universities and employers - the potential in the formation of social capital / S. N. N. Apenko, A. N. V. N. Lukash, A. N. God. Davidov // Higher education in Russia. – 2024. - Doctor of Sciences 33, No. 7. - St. 144-164. – DOI 10.31992/0869-3617-2024-33-7-144-164. – EDN UHMNAN.
7. Dezhina, I. N. G. N. International scientific cooperation of Russian universities in new conditions: limitations and opportunities // I. N. G. N. Dezhina // ECO. – 2022. – № 11(581). - St. 125-143. – DOI 10.30680/ECO0131-7652-2022-11-125-143. – EDN QIWIYQ.
8. Izmailova, M. N. A. N. The role of partnership relations of higher education in sustainable development / M. N. A. N. Izmailova, E. N. Spell. Korneva // Standards and quality. – 2022. – No. 11. - St. 50-55. – DOI 10.35400/0038-9692-2022-11-92-22. – EDN EPAGRV.
9. Matskevich, E. N. V. N. Improving the interactivity and adaptability of higher education services: edutainment and joint value creation / E. N. V. N. Matskevich // Business. Innovation. Economics: collection of scientific articles / BSU Business Institute. Minsk, 2023. Issue 8. Pp. 53-58.
10. Melikyan, A. N. V. N. Typology of the results of cooperation between Russian universities and business / A. N. V. N. Melikyan // Higher education in Russia. – 2024. - Doctor of Sciences 33, No. 11. - St. 108-131. – DOI 10.31992/0869-3617-2024-33-11-108-131. – EDN IPRGRJ.
11. Nikolaev, V. N. Candidate of Sciences, The model of an entrepreneurial university in the context of regional development: the experience of the Moscow Polytechnic University / V. N. Nikolaev, A. N. A. N. Skvortsov // Terra Economicus. – 2023. - Doctor of Economics 21, No. 1. - St. 108-121. – DOI 10.18522/2073-6606-2023-21-1-108-121. – EDN HKXEQZ.

Модель стратегического управления развитием ВЭД рыбопромышленного предприятия: адаптация к внешним рынкам и оценка эффективности

Снурников Алексей Сергеевич

аспирант Государственного университета просвещения,
Lexer911@mail.ru

В статье предложена модель стратегического управления внешнеэкономической деятельностью рыбопромышленного предприятия. Модель предполагает последовательную диагностику адаптационного потенциала предприятия к целевым внешним рынкам с применением инструментов SWOT, PEST и SNW-анализа. На основе диагностики уточняются миссия и стратегические цели, разрабатывается концепция развития ВЭД, интегрирующая адаптированные эталонные стратегии Ф. Котлера и отраслевую стратегию РФ. Ключевым элементом является оценка экономической эффективности предлагаемых стратегических альтернатив с использованием интегрального показателя, объединяющего маржинальность и оборачиваемость инвестируемых средств. Реализация модели обеспечивает обоснованное распределение ресурсов и формирует систему стратегического контроллинга.

Ключевые слова: рыбопромышленное предприятие, стратегическое управление, внешнеэкономическая деятельность, экономическая эффективность.

Динамичность и неопределенность ситуации на мировом рынке в условиях санкционного давления требует от российских рыбопромышленных предприятий системного подхода к стратегическому планированию внешнеэкономической деятельности. Автор предлагает вариант модели стратегического управления развитием ВЭД, использование которого может улучшить адаптационные возможности предприятий.

Целью модели, по мнению автора, должно быть изменение стратегической позиции предприятия на внешнем рынке на базе концепции стратегического развития предприятия в части ВЭД. Основой для разработки этой концепции должна быть диагностика взаимосвязи адаптационных возможностей внутренней среды предприятия к комплексу внешних сред целевых зарубежных рынков. Первичность этого анализа обусловлена тем, что его данные будут основой для всех дальнейших элементов модели. Проанализированные данные можно изложить в форме формализованных SWOT PEST и SNW анализы, что может зафиксировать конкурентную стратегическую позицию предприятия на внешних рынках.

На основании полученной и формализованной информации организация может уточнить миссию и главную стратегическую цель и тем самым не только направить развитие внутренней среды к актуализированному состоянию внешней среды, но и обеспечить основу для создания концепции стратегии развития. Тем самым, данные, полученные на аналитическом этапе реализации модели позволяют приступить к построению концепции стратегического развития предприятия на внешних рынках.

Концепция стратегического развития внешнеэкономической деятельности предприятий рыбной промышленности будет по факту представлять из себя единый комплекс стратегий, определяющими ключевые направления внешнеэкономической деятельности предприятия, такие как обеспечения соответствия конкурентоспособности продукции требованиям внешних рынков и обеспечения необходимой рыночной власти на выбранном рынке. Методологической основой для разработки комплекса стратегий автор предлагает использовать комбинации эталонных стратегий Ф.Котлера как подходящих к специфическим условиям внешнеэкономической деятельности предприятий рыбной промышленности, поскольку стратегии развития Ф. Котлера в основе модели управления стратегическим развитием внешнеэкономической деятельности организации представляют собой многофакторный и многоуровневый синтез возможностей фирмы по развитию

внутри отрасли при текущем уровне деятельности (доли рынка, ассортименте, динамике вывода на рынок новых продуктов и т. д.), по интеграции и контролю элементов отрасли (контроль над поставщиками и конкурентами) и возможностей, которые могут появиться в результате перехода фирмы в другую отрасль. [5]

Кроме этого, концепция стратегического развития должна опираться на стратегию развития рыбной отрасли Российской Федерации, поскольку государство определяет общие принципы работы отрасли и эффективнее для организации осуществлять свою внешнеэкономическую деятельность в соответствии с ними чем обратное. Финальным этапом разработки концепции стратегического развития будет расчет ее коммерческой эффективности, причем комплекс стратегий должен подбираться по принципу максимизации отношения прибыли от реализации стратегии к ресурсам, требуемым для ее реализации. Полученная концепция стратегического развития оформляется в документ, содержащий обоснованные предложения по реализации комплекса стратегий развития предприятия, который утверждается высшим менеджментом

предприятия и принимается к исполнению. При этом данный документ не является «догматом» и на каждом этапе его исполнения проводится реализация функции стратегического контроллинга с целью проверки соответствия мероприятий стратегического развития внешнеэкономической деятельности предприятия текущему состоянию комплекса внешних сред целевых иностранных рынков и в случае наличия отклонений передача информации через каналы обратной связи на этапы диагностики взаимосвязи адаптационных возможностей внутренней среды предприятия к комплексу внешних сред целевых зарубежных рынков с целью внесения изменений в текущий план действий по реализации стратегии развития. Внедрение данной модели в работу позволяет наладить бюджетирование, ориентированное на результат, то есть дать предприятию возможность целевого и эффективного планирования использования и распределения ресурсов. Ниже на рисунке представлена принципиальная схема модели стратегического управления развитием внешнеэкономической деятельности предприятия рыбной промышленности

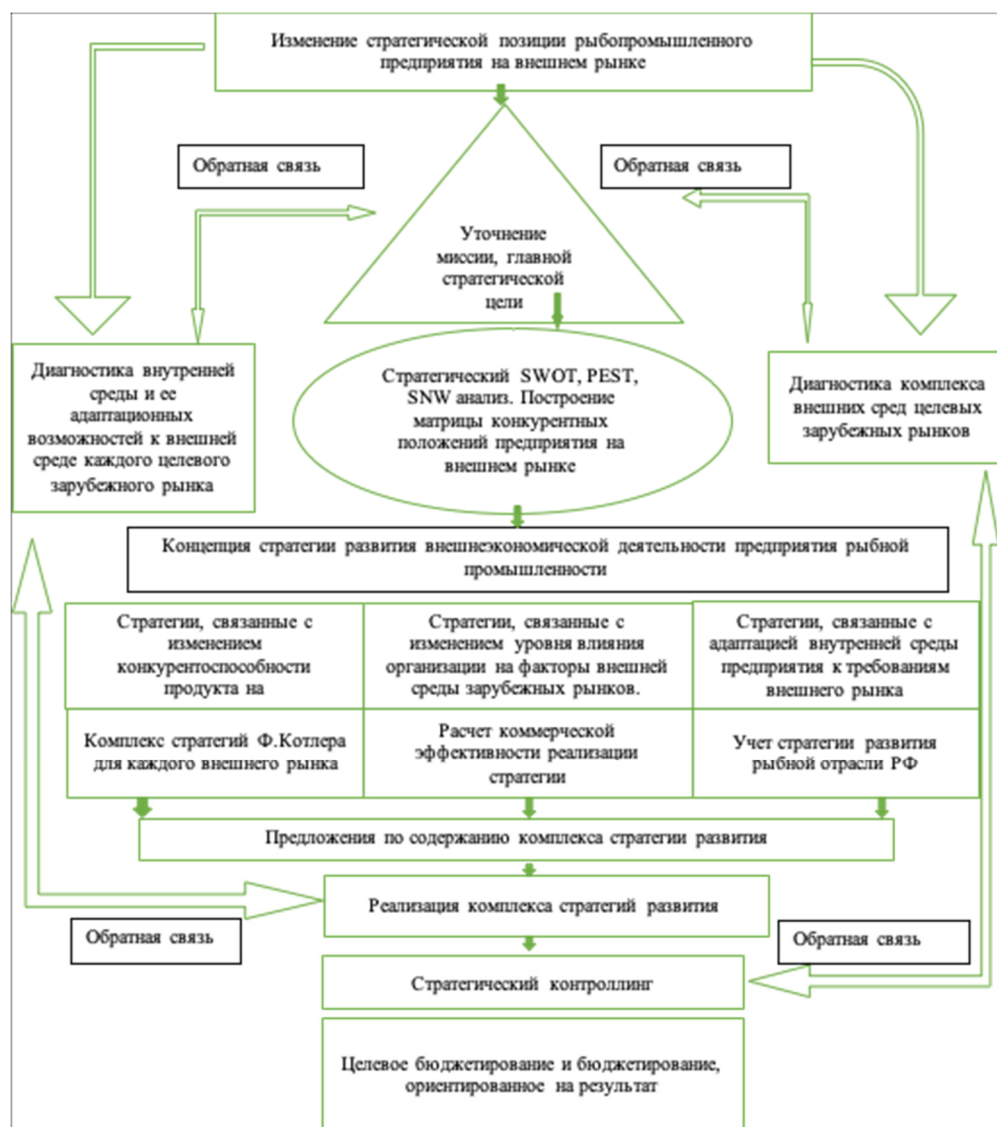


Рисунок 1. Принципиальная схема модели стратегического управления развитием внешнеэкономической деятельности предприятия рыбной промышленности.

Оценка эффективности является основой как для составления комплекса стратегических планов предприятия, так и для их утверждения и коррекции, так эффективность деятельности предприятия и соответствие стратегического плана внешней и внутренним средой предприятия связаны прямо пропорционально.

При этом, чтобы определить, является ли стратегия эффективной, необходимо иметь возможность измерить ее эффективность и проверить, достигаются ли цели компании. Измерение стратегии происходит уже на этапе анализа комплекса внешних и внутренних сред. Мониторинг за установленными показателями эффективности ведется на ежедневной основе, вот изменения в нее вносятся по мере необходимости. Достижимость стратегических целей и возможности ежедневного мониторинга выполнения показателей должны быть обеспечены как база для всей остальной работы.

В соответствии с разработками Пасмурцевой Н.Н, под экономической эффективностью стратегии развития предприятия понимается результативность стратегии, выражающуюся в достижении значений предполагаемых в процессе реализации стратегии интегральных показателей с целью дальнейшего принятия оптимальных стратегических решений или положительную динамику интегральных показателей реализации стратегии в процессе их мониторинга, но во взаимосвязи с динамикой единичных показателей. [3] Для рыбопромышленного предприятия, как основной интегральный показатель оценки экономической эффективности реализации стратегии предлагается использовать коэффициент эффективности реализации стратегии, который будет учитывать в себе как маржинальность деятельности, так и скорость оборачиваемости денежных средств, необходимых для реализации стратегии. То есть предлагается при оценке экономической эффективности стратегии развития использовать следующую методику расчета интегрального показателя использования оборотных средств организации.

Рассчитать плановую маржу в % по формуле

$$PrM = \frac{Pi - Ci}{Pi} * 100\%$$

Где,

PrM – Маржа

Pi – Цена продажи единицы продукции

Ci – Себестоимость единицы продукции [5]

Оценить возможный финансовый цикл (скорость оборачиваемости денежных средств, необходимых для реализации стратегии) в натуральных единицах.

$$Ci = \frac{Pr}{I}$$

Где,

Ci – Финансовый цикл

Pr – Валовая прибыль

I – Сумма инвестиций [5]

Эффективность реализации стратегии рассчитывается как произведение двух предыдущих показателей.

$$Est = PrM * Ci$$

Данный показатель позволяет не только сравнивать эффективность как разных стратегий и разных товарных групп между собой, но и сравнивать их с эффективностью, которая необходима для достижения окупаемости фирмы. Этот параметр может быть рассчитан как отношение среднегодовых расходов фирмы к сумме инвестиций во все ее проекты.

$$Eo = \frac{AC}{I}$$

Где,

Eo – Граница окупаемости реализации стратегии

AC – Расходы организации

I – Сумма инвестиций

При этом для каждой товарной позиции или рынка граница окупаемости реализации стратегии будет различной, так как ее доля в структуре расходов организации будет отличаться. Общая закономерность будет такой, что чем удельная стоимость товарной позиции ниже, тем доля расходов/удельный вес позиции выше и тем выше будет эффективность использования оборотных средств, необходимых для обеспечения ее окупаемости. При этом недорогие товарные позиции могут продаваться в больших количествах и обеспечивать высокую цикличность при невысокой маржинальной, давая рыбопромышленному предприятию как загрузку производственных мощностей, так и повышая уровень оборотных средств, что важно для получения кредитования, а более дорогие товарные позиции будут занимать основную долю в получении валовой прибыли.

При этом, экономическая эффективность не будет являться единственным показателем, в рамках которого оценивается эффективность реализации стратегии рыбопромышленного предприятия.

Другим важным показателем будет поддержания относительной доли предприятия на рынке. В случае растущего и маржинального рынка доля рынка и экономическая эффективность реализации стратегии будут соответствовать друг другу, но в случае рынка, где в какой-либо момент времени предложение превышает спрос, предприятие встает перед стратегическим выбором, поддерживать ли долю на рынке за счет убытков от деятельности или вложить имеющиеся оборотные средства во что-либо более эффективное.

Тем самым, показатель экономической эффективности деятельности организации может использоваться как для оценки частных, так и общих показателей.

На практике, вышеупомянутые положения реализуются с помощью само обновляемых графиков и таблиц, которые содержат значения. Среди содержания данных для оценки эффективности реализации стратегии можно выделить достижимость и динамику следующих показателей.

А) Динамика доли рынка и прогноз ее развития.

Б) Динамика объема спроса и его соответствие предложению

В) Динамика объема сбыта в различных каналах

Г) Динамика показателя эффективности реализации стратегии

Д) Уровень конкурентной стратегической позиции рыбопромышленного предприятия

В вышеупомянутой системе показателей, уровень конкурентной стратегической позиции предприятия будет определять направление и методы стратегического развития конкретного товара/рынка в комплексе стратегических планов фирмы, но показатели А-В расширяют границы одного интегрированного показателя и позволяют оценивать были ли достигнуты цели, установленные в планах стратегического развития рыбопромышленного предприятия. Они же позволяют выделять резервы развития, например в ситуации, когда на рынке увеличивается спрос, при этом доля рынка фирмы размывается за счет увеличения количества конкурентов. При этом показатель Г, оценивая экономическую эффективность деятельности позволяет ответить на такие вопросы, которые возникают при оценке эффективности внедрения стратегии, как насколько внедрение данной стратегии необходимо предприятию с точки зрения исполнения цели – получение прибыли, какая доля рынка комфортна для предприятия с точки зрения экономической эффективности реализации стратегии, на основании чего уже проводится план/факт анализ с выделением резервов развития и корректировкой имеющейся стратегии.

Таким образом, ядро модели составляет последовательный процесс: от первичной диагностики адаптационных возможностей предприятия к целевым зарубежным рынкам, через уточнение миссии и целей, формализованный анализ (SWOT, PEST, SNW, конкурентные позиции предприятия на внешних рынках) – к разработке концепции развития ВЭД. Сама концепция основана на комбинации эталонных стратегий Ф. Котлера, адаптированных к специфике ВЭД рыбопромышленных предприятий и согласованных со стратегией развития рыбной отрасли РФ. Ключевым критерием при формировании и отборе стратегий в концепции выступает расчет их коммерческой эффективности, направленный на максимизацию отдачи от вложенных ресурсов. Для оценки экономической эффективности реализации стратегии на уровне рыбопромышленного предприятия предложен интегральный показатель, объединяющий маржинальность деятельности и скорость оборачиваемости денежных средств необходимых для ее реализации. Этот показатель позволяет сравнивать стратегии, товарные группы и оценивать их относительно границы окупаемости. Экономическая эффективность признается важнейшим, но не единственным критерием. Система оценки эффективности реализации стратегии должна включать мониторинг динамики доли рынка, объема спроса и его баланса с предложением, и уровня конкурентной стратегической позиции. Этот комплекс показате-

лей обеспечивает более полную картину достижения стратегических целей и выявления резервов развития. Использование предложенной модели повышает обоснованность и эффективность распределения ресурсов предприятия для достижения желаемой стратегической позиции на внешних рынках.

Литература

1. Андросова А.О., Семенихина А.В. Экономическая эффективность, экономическая эффективность стратегии предприятия, оценка эффективности стратегии предприятия, интегральные показатели результативности стратегии развития предприятия // Тренды и управление. 2020. № 2. С. 48-55.
2. Волков М.М., Снурников А.С. Современная модель управления стратегическим развитием внешнеэкономической деятельности предприятий рыбной промышленности // Журнал прикладных исследований. 2023. №6.
3. Пасмурцева Наталья Николаевна Экономическая эффективность реализации стратегии развития предприятия: подходы к определению и показатели результативности // АНИ: экономика и управление. 2018. №4 (25)
4. Шмелева, А. Н., Оценка эффективности менеджмента и систем менеджмента качества : монография / А. Н. Шмелева, Р. М. Нижегородцев. — Москва : Русайнс, 2020. — 180 с. — ISBN 978-5-4365-1178-8.

Model of strategic management of development of foreign economic activity of a fishing enterprise: adaptation to external markets and assessment of effectiveness.

Snurnikov A.S.

Stade University of Education

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article proposes a management model of fish company foreign trade strategic development. The model entails a sequential diagnosis of the enterprise's adaptive capabilities to target foreign markets using SWOT, PEST, and SNW analyses. Based on this diagnosis, the mission and strategic goals are refined, and a concept for developing international economic activities is developed. This concept integrates adapted benchmark strategies by Philip Kotler and the Russian Federation's industry strategy. A key element is the assessment of the economic efficiency of proposed strategic alternatives using an integral indicator that combines profitability margins and the turnover rate of invested capital. Implementing the model ensures evidence-based resource allocation and establishes a strategic controlling system.

Keywords: fish company, strategic management, foreign trade, economic efficiency.

References

1. Androsova A.O., Semenikhina A.V. Economic efficiency, economic efficiency of the enterprise strategy, assessment of the effectiveness of the enterprise strategy, integral performance indicators of the enterprise development strategy // Trends and Management. 2020. No. 2. P. 48-55.
2. Volkov M.M., Snurnikov A.S. Modern model of managing the strategic development of foreign economic activity of enterprises in the fishing industry // Journal of Applied Research. 2023. No. 6.
3. Pasmurtseva Natalya Nikolaevna Economic efficiency of implementing the enterprise development strategy: approaches to definition and performance indicators // ANI: economics and management. 2018. No. 4 (25)
4. Shmeleva, A.N., Assessment of the effectiveness of management and quality management systems: monograph / A.N. Shmeleva, R.M. Nizhegorodtsev. — Moscow: Rusigns, 2020. — 180 p. — ISBN 978-5-4365-1178-8.

Формирование методического обеспечения моделирования управления запасами как инструментарий повышения экономической безопасности предприятий

Соколицина Наталья Александровна

доктор экономических наук, доцент, доцент Высшей школы производственного менеджмента, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, natasokoli@spbstu.ru

В статье рассматривается проблема формирования методического обеспечения моделирования управления запасами на предприятиях при постоянной интенсивности спроса как инструментарий повышения их экономической безопасности путем разработки модели управления запасами на предприятиях, способной обеспечить оптимальный баланс между затратами на управление запасами и динамикой реализации производственной программы, что обеспечивает непрерывность производственного процесса. В статье рассмотрены стратегии управления запасами, из которых необходимо выбрать оптимальную, обеспечивающую наименьшие суммарные дополнительные издержки. Дальнейшее развитие данной сферы связано с широким внедрением аналитики и искусственного интеллекта.

Ключевые слова: формирование, моделирование, управление запасами, спрос, экономическая безопасность.

Введение

Управление запасами – ключевой аспект логистики и производства, позволяющий балансировать между наличием продукции и издержками хранения. Классическая задача состоит в определении сколько и когда заказывать для удовлетворения спроса при минимальных затратах.

В данной статье обращается особое внимание на модели управления запасами в условиях постоянной интенсивности спроса (статического спроса). Рассматриваются все типы моделей – детерминированные и стохастические, а также модели с учётом дефицита и поставок. В работе рассматривается задача, заключающаяся в определении такой политики управления запасами, которой соответствуют наименьшие суммарные затраты за рассматриваемый период времени.

Обзор литературных источников

Обзор литературных источников осуществлен для управления запасами при постоянной интенсивности спроса.

Детерминированные модели предполагают, что все параметры известны точно и не изменяются со временем [1-4]. В условиях постоянного спроса базовой является модель экономического размера заказа (EOQ - формула Уилсона), с помощью которой устанавливается оптимальный размер заказа, минимизирующий суммарные ежегодные издержки заказа и хранения запасов при постоянной скорости спроса [1].

Основные виды детерминированных моделей с постоянным спросом:

- EOQ-модель без дефицита. Классическая модель без допущения нехватки товара: заказ размещается как только запасы истощаются до нуля, избегая дефицита [5-8].
- Модель с производственным пополнением (EPQ) используется в случае, когда пополнение происходит за счет собственного производства с конечной скоростью [1-4].
- Многономенклатурные и расширенные модели. В последние годы развивались модели оптимизации совместно для нескольких товаров с учётом ограничений склада, бюджета или грузоподъемности транспорта [5-8].
- Двухскладские (two-warehouse) модели. Если компания может временно хранить товар на удалённом складе (с более высокими издержками хранения), оптимальную стратегию придется скорректировать [3, 6-8].

Стохастические модели при постоянном среднем спросе

Стохастические модели учитывают случайные колебания спроса, времени поставки и других параметров [1, 6-8].

Ниже приведены основные стохастические модели, используемые при стабильном среднем спросе:

- Модель новостного киоска (Newsvendor). Однопериодная модель для товаров одноразового заказа (например, газеты, скоропортящиеся продукты).

- Модель с непрерывным пополнением $(Q,R)(Q,R)(Q,R)$. Эта политика подразумевает фиксированный размер заказа QQ и точку перезаказа RR [6-8].

- Модель с периодическим пополнением $(s,S)(s,S)(s,S)$. Альтернатива вышеописанной – периодический контроль: через равные интервалы времени TTT проверяется уровень запасов, и если он ниже порога sss , запасы пополняются до уровня SSS [1].

- Многозвенные стохастические модели. В сложных логистических системах необходимо координировать запасы на разных этапах цепи поставок [7, 8].

Модели с учётом дефицита (недостатка запасов)

Во многих ситуациях разумно допускать временный дефицит, если издержки от него невелики по сравнению с затратами на хранение.

Аналитические результаты показывают закономерности управления запасами при дефиците. В работе [4] предложена усовершенствованная EOQ-модель с постоянным спросом, включающая фиксированные транспортные издержки и переменные издержки хранения, а также штраф за дефицит. В целом же наличие дефицита как управляемого параметра расширяет возможности оптимизации, позволяя компаниям экономить на хранении без катастрофического ухудшения сервиса.

Модели с учётом поставок и цепей поставок

Большинство моделей управления запасами так или иначе учитывают процесс поставки, однако под моделями с учётом поставок здесь понимаются подходы, включающие ограничения и особенности со стороны снабжения. Ниже перечислены основные аспекты, связанные с поставками, которые нашли отражение в моделях последних лет:

- Время выполнения заказа. Классические модели предполагают мгновенное пополнение или известное постоянное время поставки. Новейшие работы рассматривают управление временем поставки как переменную [8], так как неопределённость фактора времени увеличивает риск. Учёт вариативности времени поставки также важен: неопределённость увеличивает риск одновременного истощения запаса на всех уровнях цепи.

- Многозвенная (многоэшелонная) система. Как упоминалось, интегрированные модели цепей поставок оптимизируют распределение запасов между поставщиком, дистрибьюторами и точками продажи [4, 7, 8].

- Множественные поставщики и надёжность поставок. Постоянный спрос не гарантирует постоянного наличия товара, если поставщики работают с перебойми. Поэтому моделируется наличие двух и более поставщиков [8].

В современной литературе появляются смешанные модели, сочетающие признаки нескольких типов. Выбор модели зависит от специфики бизнеса предприятия.

Методология исследования

Обеспечение бесперебойной работы потребителя, характеризующейся постоянной интенсивностью спроса каждого из видов ресурсов, может быть организовано путем осуществления равномерных поставок партий фиксированного размера q , прибывающих к потребителю в моменты достижения текущей величиной запаса / уровня страхового запаса B . Если поставки производятся с помощью одной транспортной единицы, то в известном из литературы по теории управления запасами [1] выражении для точки заказа (уровня запаса у потребителя в момент отправки поставщиком очередной плановой партии)

$$P = B + vt_p, \quad (1)$$

где величина vt_p является одновременно и временем расходования $(P - B)$ единиц продукции и временем транспортировки партии от поставщика, а v – интенсивностью спроса ($v = \text{const}$).

В общем случае, когда количество используемых транспортных средств $K \geq 1$, справедливо

$$t_p = \tau - [\tau/\tau_K]\tau_K = \tau - \left[\frac{\tau_K}{\tau}\right] \frac{\tau}{K}, \quad (2)$$

где τ – время доставки партии от поставщика к потребителю;

$$\tau_K = \frac{q}{v} - (3)$$

плановый интеграл между поставками;

$$T = K\tau_K - (4)$$

цикл поставок, то есть время между двумя очередными заказами (или моментами прибытия к поставщику) одной и той же транспортной единицы ($T \geq 2\tau$).

Поэтому выражение для P записывается в виде

$$P = B + v\tau - \left[\frac{\tau_K}{\tau}\right] q, \quad (5)$$

который приводится к (1) при $K = 1$, так как $\frac{\tau}{T} \leq 1$ и из (2) следует, что $t_p = \alpha$.

На практике случай $K > 1$ имеет место, например, при подаче потребителю крупногабаритных узлов, величина максимально возможного запаса которых у потребителя (в момент прихода очередной партии) ограничена существующими производственными площадями, в то время как интенсивность потребления их велика и $\tau \gg \frac{q}{v}$.

Задача состоит в определении такой политики управления запасами у потребителя и поставщика, которой соответствуют наименьшие суммарные за плановый период длительности θ потери, возникающие при уменьшении числа используемых единиц транспорта, при следующих условиях: период θ отсчитывается между моментами t_0 и t_θ , в которых планируется $I = P$; отправка партий от поставщика

осуществляется в плановые фиксированные моменты времени (первая партия, прибывающая к потребителю через время t_p от начала периода, отправляется от поставщика в момент t_{T_0} за время

$$T_0 = \tau - t_p \quad (6)$$

до момента t_0 , а последняя за период партия отправляется ранее момента t_θ на $(T_0 + \tau_K)$ единиц времени; каждая партия перевозится одной транспортной единицей грузоподъемностью a (в единицах продукции) при $q < a < 2q$; стоимость одной перевозки x единиц продукции составляет величину

$$C_\tau = \begin{cases} C + C_x q & \text{при } 0 < x \leq q; \\ C + C_x x & \text{при } q < x \leq a, \end{cases} \quad (7)$$

где C – постоянная составляющая стоимости одной перевозки и C_x – удельные затраты транспортировки; потери от отсутствия продукции у потребителя (от дефицита) в единицу времени равны C_Δ ; общий штраф за отсутствие у потребителя в момент t_θ (перед началом нового планового периода) запланированного уровня запаса P пропорционален величине C_p – штрафу за нехватку каждой единицы продукции; издержки хранения у поставщика q единиц продукции в единицу времени составляют величину C_q ; издержки хранения запаса у потребителя в течение θ , если не наблюдается превышения текущим уровнем запаса величины $I_{max} \geq B + q$, могут быть приняты постоянными; начиная с некоторого момента t_k , отстоящего от момента t_0 на T_1 ($0 \leq T_1 < \theta - T_0 - \tau_K$) и соответствующего точке заказа очередной партии, уменьшено количество используемых транспортных средств с K до k ($0 \leq k \leq K - 1$).

2. Возможные стратегии управления запасами. При заданных условиях возможны следующие стратегии (политики) управления запасами, из которых необходимы выбрать оптимальную, обеспечивающую наименьшие суммарные дополнительные издержки: α – стратегия, при использовании которой размер партии сохраняется равным q ; γ – стратегия, при использовании которой размер партии может быть увеличен до a .

При изменении любой из этих стратегий первое отсутствие у потребителя в запланированный момент поставки наблюдается через время $(T_1 + \tau)$ от начала периода Θ , а за период

$$T_2 = T_1 + \tau - t_p = T_1 + T_0, \quad (8)$$

отсчитываемый также от момента t_0 , осуществлено

$$\frac{T_1}{\tau_k} + \left\lceil \frac{1}{\tau_K} \right\rceil \quad (9)$$

поставок.

Период

$$T_3 = \theta - T_2 \quad (10)$$

включает в себя

$$m = \left\lceil \frac{T_3}{T} \right\rceil \quad (11)$$

полных циклов ($m = 0, 1, 2, \dots, \left\lceil \frac{\theta - T_2}{T} \right\rceil$), в каждом из которых сначала отсутствует $(K - k)$ поставок. Время от окончания последнего полного цикла до момента t_θ составляет

$$\Delta T_m = T_3 - mT \quad (12)$$

($0 \leq \Delta T_m < T$) с числом поставок

$$z = \begin{cases} 0 & \text{при } 0 \leq \Delta T_m \leq (K - k)\tau_K; \\ \frac{\Delta T_m - (K - k)\tau_K}{\tau_K} & \text{при } \Delta T_m > (K - k)\tau_K. \end{cases} \quad (13)$$

Так величина экономии на транспортных расходах, к которой приводит неиспользование $(K - k)$ транспортных единиц, одинакова при применении любой из стратегий α и γ , то в рассмотренных ниже выражениях для дополнительных затрат, возникающих при этих стратегиях, величина экономии не учитывается.

3. α – стратегия. Дополнительные издержки при использовании α – стратегии определяются выражением

$$L_\alpha = L_{\Delta\alpha} + L_{P\alpha} + L_{q\alpha}, \quad (14)$$

где $L_{\Delta\alpha}$ – потери от дефицита у потребителя; $L_{P\alpha}$ – штраф за отсутствие у потребителя уровня запаса, равного P , в момент t_θ ; $L_{q\alpha}$ – дополнительные издержки хранения продукции у поставщика.

Суммарное количество продукции, которым располагает потребитель за период θ при использовании α – стратегии

$$Q_\alpha = B + \left\lceil \frac{T_1}{\tau_K} \right\rceil + \left\lceil \frac{1}{\tau_K} \right\rceil + mk + z \quad q. \quad (15)$$

Q_α расходуется за время

$$Q_\alpha = \frac{B}{v} + T_1 + T_0 + (mk + z)\tau_K. \quad (16)$$

Поэтому длительность дефицита составляет

$$\Delta\theta_\alpha = \begin{cases} T_3 - \frac{B}{v} - (mk + z)\tau_K & \text{при } \theta > \theta_\alpha, \\ 0, & \text{в противном случае.} \end{cases} \quad (17)$$

с издержками

$$L_{\Delta\alpha} = C_\Delta \Delta\theta_\alpha. \quad (18)$$

Поскольку при планируемом за T_3 числе поставок, равном $\frac{T_3}{\tau_K}$, фактическое их количество составляет $(mk + z)$, то общая недопоставка

$$Q_\alpha = q \left(\frac{T_3}{\tau_K} - mk - z \right). \quad (19)$$

В случае $\Delta Q_\alpha = 0$, уровень запаса $I_{\theta\alpha}$ у потребителя в момент t_θ меньше планируемого уровня P на ΔQ_α . В случае $\Delta Q_\alpha > 0$, $I_{\theta\alpha}$ зависит от величины ΔT_m .

Таким образом,

$$I_{\theta\alpha} = \begin{cases} P - \Delta\theta_\alpha & \text{при } \Delta\theta_\alpha = 0, \\ 0 & \text{при } \Delta\theta_\alpha > 0 \text{ и } 0 < \Delta T_m \leq (K - k)\tau_K, \\ P - B & \text{при } \Delta\theta_\alpha > 0 \text{ и } \Delta T_m = 0 \text{ или } \Delta T_m > (K - k)\tau_K, \end{cases} \quad (20)$$

где последнее из возможных значений $I_{\theta\alpha}$ определяется как разность между величиной последней партии, поступившей к потребителю при $I = 0$, и потребным количеством продукции за время между моментом поступления и t_θ :

$$q - (\tau_K - t_p)v = vt_p = P - B. \quad (21)$$

Сумма штрафа $L_{P\alpha}$ может быть найдена по выражению

$$L_{P\alpha} = C_p (P - I_{\theta\alpha}). \quad (22)$$

Очевидно, что по окончании периода T_1 оставшееся время плановой работы поставщика также составляет T_3 , в течение которого запасы поставщика увеличиваются сверх нормативных, предусмотренных на моменты плановых отправок партий. В каждом из m полных циклов сначала не отправляются $(K - k)$ партий, затем производится отправка k единиц транспорта, то есть в течение $(K - k)\tau_K$ единиц

времени накапливаются сверхплановые запасы, увеличиваясь в каждый интервал τ_K на q . Если $\Delta T_m > 0$, то после окончания m -го цикла также происходит накопление запасов.

Через τ_K после момента t_k дополнительные издержки хранения запасов составляют $C_{q\tau_K}$. В течение следующего τ_K издержки возрастают на $2C_{q\tau_K}$, составив общую сумму в $3C_{q\tau_K}$ и т.д., увеличившись за $(K-k)\tau_K$ до $C_{q\tau_K} \sum_{j=1}^{K-k} j$. За время $k\tau_K$, когда осуществляются поставки, дополнительные издержки равны $C_{q\tau_K}(K-k)k$. Следовательно, за первый цикл суммарные издержки составляют

$$L_{1\alpha} = C_{q\tau_K} \left[\sum_{j=1}^{K-k} j + (K-k)k \right] = \frac{1}{2} C_{q\tau_K} (K-k)(K+k+1). \quad (23)$$

К началу второго цикла у поставщика хранится лишних $(K-k)$ партий, третьего - $2(K-k)$ партий и т.д. Через τ_K после начала второго цикла издержки составляют $C_{q\tau_K} + C_{q\tau_K}(K-k)$, третьего - $C_{q\tau_K} + 2C_{q\tau_K}(K-k)$ и т.д. К началу поставок во втором цикле издержки увеличиваются до $C_{q\tau_K} \left[\sum_{j=1}^{K-k} j + (K-k)^2 \right]$, в третьем - до $C_{q\tau_K} \left[\sum_{j=1}^{K-k} j + 2(K-k)^2 \right]$ и т.д. За время $k\tau_K$ во втором цикле издержки составляют $2C_{q\tau_K}(K-k)k\tau_K$, в третьем - $3C_{q\tau_K}(K-k)k$ и т.д. Таким образом, дополнительные издержки хранения запасов в течение m циклов определяются выражением

$$L_{m\alpha} = C_{q\tau_K} \left\{ m \sum_{j=1}^{K-k} j + (K-k)k \right\} + (K-k)K \sum_{i=1}^m (i-1) = \frac{1}{2} C_{q\tau_K} (K-k)(K^m + k + 1). \quad (24)$$

За ΔT_m к началу поставок издержки увеличиваются на $C_{q\tau_K}(K-k) \times \left(\frac{\Delta T_m}{\tau_K} - z \right)$, а за время поставок (естественно, если $z > 0$) - на $C_{q\tau_K}(m+1)(K-k)z$.

Поэтому издержки за ΔT_m

$$L_{\Delta T\alpha} = C_{q\tau_K} \left[\sum_{j=1}^{\frac{\Delta T_m}{\tau_K} - z} j + (K-k) \left(\frac{\Delta T_m}{\tau_K} m + z \right) \right] = \frac{1}{2} C_{q\tau_K} \left\{ \frac{\Delta T_m}{\tau_K} \left[\frac{\Delta T_m}{\tau_K} + 2 \{ m(K-k) - z \} + 1 \right] + z [2(K-k) + z - 1] \right\}, \quad (25)$$

а общие дополнительные издержки хранения

$$L_{q\alpha} = L_{m\alpha} + L_{\Delta T\alpha}. \quad (26)$$

4. γ -стратегия. Нижеприведенный анализ дополнительных издержек при использовании γ -стратегии производится при допущении, что при поставках партий размера $x = q + \Delta a$ ($q < x \leq a$) время погрузочно-разгрузочных работ не увеличивается.

Суммарные дополнительные издержки в этом случае записываются в виде

$$L_{\gamma} = L_{xy} + L_{qy} + L_{\Delta y} + L_{py}, \quad (27)$$

где L_{xy} - дополнительные транспортные затраты, а остальные слагаемые аналогичны дополнительным издержкам при использовании α -стратегии.

Так как в каждой из отправляемых в течение цикла T партий размера a дополнительно уходит от поставщика $(a-q)$ единиц продукции, выбираемых из запаса, накопленного за $(K-k)\tau_K$ единиц времени и сложенного с остатком сверхнормативного запаса, не вывезенного в предыдущем цикле, то

возможное число поставок размера a , обеспечиваемых добавками из этого запаса, составляет

$$G_i = \left\lfloor \frac{(K-k)q + M_{T_{i-1}}}{a-q} \right\rfloor, i=1,2,\dots,m+1, \quad (28)$$

где $M_{T_{i-1}}$ - остаток от предыдущего цикла (для $i = 1$ $M_{T_{i-1}} = 0$), а G_{m+1} (при $i = m+1$) - число добавок в $(a-q)$ единиц продукции, которое накоплено к моменту отправки первой в ΔT_m партии (при $z > 0$) или к концу ΔT_m (при $z = 0$).

Размер $(G_i + 1)$ -й поставки в интервале $(1 \leq i \leq m)$ больше q на

$$\Delta a_i = (K-k)q + M_{T_{i-1}} - G_i(a-q) \quad (29)$$

единиц продукции, причем, возможно, $\Delta a_i \geq 0$. Поэтому при $k \geq G_i + 1$ к концу i -го цикла T выбирается весь сверхнормативный запас, накопленный поставщиком в начале цикла, при $K = G_i$, к началу следующего цикла остаются невывезенными Δa_i единиц продукции, а при $K < G_i - (K^q - k_a + M_{T_{i-1}})$ единиц продукции, то есть

$$M_{T_i} = \begin{cases} 0 & \text{при } k \geq G_i + 1, \\ \Delta a_i & \text{при } k = G_i, \\ K^q - k_a + M_{T_{i-1}} & \text{при } k < G_i. \end{cases} \quad (30)$$

Последовательное вычисление величин G_i , Δa_i и M_{T_i} для возрастающих значений i является основой для определения величины L_{γ} .

Дополнительные транспортные издержки за один цикл составляют (в соответствии с (7))

$$L_{xyT_i} = \begin{cases} C_x(a-q)k & \text{при } k \leq G_i, \\ [C_x(a-q)G_i + \Delta a_i] & \text{при } k > G_i, \end{cases} \quad (31)$$

а суммарные дополнительные транспортные издержки до конца периода Θ

$$L_{xy} = \sum_{i=1}^m L_{xyT_i} + L_{xy\Delta T}, \quad (32)$$

где второе слагаемое - издержки за время ΔT_m

$$L_{xy\Delta T} = \begin{cases} 0 & \text{при } z = 0, \\ C_x(a-q)z & \text{при } 0 < z \leq G_{m+1}, \\ C_x[(a-q)G_{m+1} + \Delta a_{m+1}] & \text{при } z \geq G_{m+1}. \end{cases} \quad (33)$$

Сверхнормативные запасы у поставщика к моменту первой поставки в первом цикле T после момента t_k составляют

$$M_1 = q(K-k) \quad (34)$$

единиц продукции при дополнительных издержках хранения, равных $C_{q\tau_K} \sum_{j=1}^{K-k} j$. Так как в первой поставке определяются a единиц продукции, то к моменту отправки второй партии сверхнормативные запасы составляют

$$M_2 = q(K-k) - (a-q) = q(K-k+1) - a$$

единиц, а издержки хранения увеличиваются на $\left(\frac{C_q}{q}\right)M_2\tau_K$, где $\frac{C_q}{q}$ - средние издержки хранения единицы продукции. Очевидно, что к моментам отправок каждой очередной партии размера a издержки увеличиваются на $\frac{C_q}{q}M_{q_1}\tau_K$, где

$$M_{g_1} = q(K-k+g_1-1) - a(g_1-1),$$

$$g_1 = 2, 3, \dots, A_1, \quad (35)$$

$$A_1 = \begin{cases} k & \text{при } k \leq G_1, \\ G_1 & \text{при } k > G_1. \end{cases}$$

Поэтому дополнительные издержки хранения запасов за первый цикл характеризуются выражением

$$L_{1Y} = C_{q\tau_K} \sum_{j=1}^{K-k} j + \sum_{g_1=2}^{A_1} (K - k - (g_1 - 1) \left(\frac{a}{q} - 1 \right) + \frac{M_{T_1}}{q}) = \frac{1}{2} C_{q\tau_K} \left[(K - k)(K - k - 1 + 2A_1) - A_1(A_1 - 1) \left(\frac{a}{q} - 1 \right) + \frac{2M_{T_1}}{q} \right], \quad (36)$$

где M_{T_1} определено выражением (30) при $i = 1$.

Поскольку в каждом последующем цикле T к моменту отправки первой партии сверхнормативные запасы составляют

$$M_{1i} = q(K - k) + M_{T_{i-1}}, \quad (37)$$

($i = 2, 3, \dots, m$) с издержками их хранения за время от окончания предыдущего цикла, равными

$$L_{1i} = C_{q\tau_K} \left[\sum_{j=1}^{K-k} j + \frac{M_{T_1}}{q} (K - k) \right] = \frac{1}{2} C_{q\tau_K} (K - k) \left(K - k + 1 + \frac{2M_{T_1}}{q} \right), \quad (38)$$

а к моментам отправок каждой последующей партии размера a эти запасы составляют

$$M_{gi} = q(K - k + g_1 - 1) - a(g_1 - 1) + M_{T_{i-1}},$$

$$g_1 = 2, 3, \dots, A_i, \quad (39)$$

то за каждый полный цикл, начиная со второго, величина издержек определяется выражением

$$L_{iY} = L_{1i} + \frac{C_q}{q} \tau_K \left(\sum_{g_{i=2}}^{A_i} M_{gi} + M_{T_i} \right). \quad (40)$$

Дополнительные издержки за ΔT_m зависят от значения z . Очевидно, что

$$L_{\Delta T_Y} = \begin{cases} \frac{C_q}{q} M_{T_m} \Delta T_m + C_q \tau_K \sum_{j=1}^{\frac{\Delta T_m}{\tau_K}} j, & \text{при } z = 0, \\ L_{(m+1)Y}, & \text{при } z > 0, \end{cases} \quad (41)$$

где $L_{(m+1)Y}$ можно определить при $i = m + 1$, используя выражения (37) – (40), а также (28) и (29), аналогично L_{iY} , учитывая, что

$$g_{m+1} = 2, 3, \dots, A_{m+1},$$

$$A_{m+1} = \begin{cases} z & \text{при } z \leq G_{m+1}, \\ G_{m+1} & \text{при } z > G_{m+1}, \end{cases} \quad (42)$$

и заменив в (40) M_{T_i} на $M_{\Delta T}$ – сверхнормативный остаток в конце ΔT_m , равный (по аналогии с (30))

$$M_{\Delta T} = \begin{cases} 0 & \text{при } z \geq G_{m+1} + 1, \\ \Delta a_{m+1} & \text{при } z = G_{m+1}, \\ (K - k)q - z(a - q) + M_{T_m} & \text{при } 0 < z < G_{m+1}, \\ M_{T_m} + \frac{\Delta T_m}{\tau_K} q & \text{при } z = 0. \end{cases} \quad (43)$$

Таким образом, общие дополнительные издержки хранения составляют

$$L_{qY} = L_{1Y} + \sum_{i=2}^m L_{iY} + L_{\Delta T_Y}. \quad (44)$$

Дополнительные издержки, связанные с дефицитом, и величина штрафа за отсутствие планируемого уровня запаса в момент t_θ определяются исходя из следующих соображений. Длительность дефицита в течение первого после t_k цикла равна

$$\Delta \theta_1 = \begin{cases} \tau_K(K - k) - \frac{B}{v}, & \text{если } q(K - k) > B, \\ 0, & \text{в противном случае,} \end{cases} \quad (45)$$

а уровень запаса к моменту прибытия первой в цикле поставки

$$I_1 = \begin{cases} 0, & \text{если } q(K - k) \geq B, \\ B - q(K - k), & \text{в противном случае.} \end{cases} \quad (46)$$

К началу второго цикла уровень запаса становится равным

$$I_{2(B)} = I_1 + q(K - k) - M_{T_1}, \quad (47)$$

(величина $(K_q - M_{T_1})$ представляет собой суммарный объем продукции, перевезенный потребителю за первый цикл). В общем случае, к началу каждого очередного цикла уровень запаса составляет (так как в течение предыдущего цикла потребитель получает объем продукции, равный $(K_q + M_{T_{i-1}} - M_{T_i})$ единицам)

$$I_{(i+1)B} = I_i + q(K - k) + M_{T_{i-1}} - M_{T_i}, \quad (48)$$

$$i = 1, 2, \dots, m,$$

где I_i при $i = 1$ определено (46), а при $2 \leq i \leq m$

$$I_i = \begin{cases} 0, & \text{если } q(K - k) \geq I_{(i)B}, \\ I_{(i)B} - q(K - k), & \text{в противном случае.} \end{cases} \quad (49)$$

Из вышеизложенного ясно, что

$$I_{m+1} = \begin{cases} 0, & \text{если } \left(\frac{\Delta T_m}{\tau_K} - z \right) q \geq I_{(m+1)B}, \\ I_{(i)B} - q \left(\frac{\Delta T_m}{\tau_K} - z \right), & \text{в противном случае.} \end{cases} \quad (50)$$

Уровень запаса в конце периода

$$I_{\theta Y} = I_{m+1} + q \left(\frac{\Delta T_m}{\tau_K} - z \right) + M_{T_m} - M_{\Delta T}, \quad (51)$$

длительность дефицита в интервале ΔT_m

$$\theta_{\Delta T} =$$

$$\begin{cases} \Delta T_m - z\tau_K - \frac{I_{(m+1)B}}{v}, & \text{если } \Delta T_m v - zq > I_{(m+1)B}, \\ 0, & \text{в противном случае,} \end{cases} \quad (52)$$

и длительность дефицита в каждом полном цикле, начиная со второго, определяется по выражению (45) при подстановке в него $I_{(i)B}$ вместо B . Следовательно, общая длительность дефицита

$$\Delta \theta_Y = \Delta \theta_1 + \sum_{i=2}^m \Delta \theta_i + \Delta \theta_{\Delta T}, \quad (53)$$

а величины $L_{\Delta Y}$ и L_{PY} могут быть найдены по аналогии с (18) и (22) соответственно.

Приведенное определение величин дополнительных издержек, возникающих при использовании γ – стратегии, произведено для случая, когда уровень запаса у потребителя не становится большим величины I_{max} . Если же такое положение имеет место в i -м цикле поставок при осуществлении некоторой $(\sigma_i + 1)$ -й поставки партии размера a , то это значит, что максимально допустимое число партий размера a равно значению σ_i , удовлетворяющему неравенству

$$I_i + \sigma_i a - (\sigma_i - 1)q \leq I_{max}, \quad (54)$$

где I_i – уровень запаса к моменту прибытия первой поставки.

Следовательно,

$$\sigma_i = \left\lfloor \frac{I_{max} - I_i - q}{a - q} \right\rfloor. \quad (55)$$

Если выполняется хотя бы одно из неравенств

$$\sigma_i \geq G_i,$$

$$\sigma_i \geq k \quad (\sigma_{m+1} \geq z \text{ при } i = m + 1), \quad (56)$$

то возможность превышения уровнем запаса величины I_{max} исключается.

В противном случае, когда

$$\sigma_i < \begin{cases} G_i, \\ k \end{cases} \quad (57)$$

размер $(\sigma_i + 1)$ -й поставки должен быть не больше величины

$$q_{imax} = I_{max} - I_i - \sigma_i(a - q), \quad (58)$$

сверхнормативный запас к концу i -го цикла составляет

$$M_{T_{i(\sigma)}} = (K - k + \sigma_i + 1)q - \sigma_i a - q_{imax} + M_{T_{i-1}}, \quad (59)$$

а при $i = m + 1$

$$\Delta M_{\Delta T(\sigma)} = \begin{cases} (K - k + \sigma_{m+1} + 1)q - \sigma_{m+1}a - q_{(m+1)max} + M_{T_m} & \text{при } z > 0, \\ (K - k + z)q - za + M_{T_m} & \text{при } k > \sigma_{m+1} \geq z, \\ M_{T_m} + \frac{\Delta T_m}{\tau_K} q & \text{при } z = 0. \end{cases} \quad (60)$$

Расчет дополнительных издержек в циклах, для которых справедливо (57), ведется на основе использования (58) - (60) и с учетом того, что за A_i принимается величина σ_i .

5. Режим восстановления. Если к какому-то моменту $t_{\Delta K}$, наступающему через τ_K после отправки потребителю k -й партии в очередном цикле T и отстоящему от t_0 на период $T_{\Delta K}$, оказывается, что следующая отправка произойдет не через $(K - k)\tau_K$ единиц времени, а на $\Delta K\tau_K$ единиц времени раньше из-за восстановления в работе ΔK единиц транспорта (в общем случае $1 \leq \Delta K \leq K - k$), то вновь должны быть рассмотрены обе возможные стратегии и выбрана та из них, применение которой до конца θ принесет минимальные дополнительные издержки. В этом случае число используемых единиц транспорта увеличивается до

$$k_{\Delta K} = k + \Delta K \leq K, \quad (61)$$

а для расчета параметров стратегий вместо T_1 должен быть принят период $T_{\Delta K}$, и вместо величины страхового запаса B в расчетах должно использоваться значение уровня текущего запаса $I_{\Delta K}$, определенное для момента, отстоящего от t_0 на $(T_{\Delta K} + t_p)$ единиц времени. Величина $I_{\Delta K}$ может быть найдена по выражению

$$I_{\Delta K} = \begin{cases} 0, & \text{при } I_{T_{\Delta K}} \leq t_{p_v}, \\ I_{T_{\Delta K}} - t_{p_v}, & \text{в противном случае,} \end{cases} \quad (62)$$

где $I_{\Delta K}$ – уровень запаса потребителя в момент $T_{\Delta K}$, который зависит от используемой до этого момента стратегии и может быть подсчитан по выражениям для $I_{\theta\alpha}$ (20) или $I_{\theta\gamma}$ (51), если предположить, что плановый период оканчивается не моментом t_θ , а в момент $t_{\Delta K}$.

Основные перспективные направления развития

1. Интеграция с Industry 4.0: Внедрение IoT-датчиков, блокчейна и больших данных позволит в режиме реального времени отслеживать запасы и автоматически корректировать параметры моделей.

2. Использование искусственного интеллекта. В перспективе искусственный интеллект сможет динамически выбирать оптимальную модель управления запасами под текущие условия (например, переключаться между детерминированным и стохастическим режимом в зависимости от стабильности спроса).

3. Устойчивость и риск-ориентированность: Будущие подходы к управлению запасами будут все больше учитывать риски – от перебоев поставок до колебаний экономики.

4. Экологическая и социальная устойчивость.

Заключение

Совершенствование методического обеспечения моделирования управления запасами на предприятиях должно осуществляться в тесной увязке с реализацией производственной программы. В статье сформулированы следующие стратегии управления запасами на предприятии: стратегия, при реализации которой размер партии сохраняется равным фиксированному размеру; стратегия, при которой размер партии может быть повышен до установленного числа и стратегии, учитывающие дополнительные затраты хранения ресурсов у поставщиков за счет использования различных условий хранения. Из этих стратегий нужно выбрать оптимизационную, которая при ее реализации обеспечивает наименьшие суммарные дополнительные затраты, что обеспечивает повышение экономической безопасности предприятия.

Литература

1. Типы моделей управления запасами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://lobanov-logist.ru/library/all_articles/55029/ (дата обращения: 12.06.2025).
2. Roy D., Saha A., Ghosh R., Haque A. A Review on Optimization Models for Inventory Management // GSC Advanced Research and Reviews. – 2023. – Vol. 6, No 3. – P. 44–52.
3. Swami A., Richa, Ahlawat N. A Review of Two-warehouse Inventory System for EOQ Model with Constant Rate of Demand using Soft-Computing Techniques // International Journal of Scientific Research and Engineering Development. – 2023. – Vol. 6, Issue 2. – P. 674–686.
4. Ramesh P., Maheswari V., Balaji V. Estimation of Economic Order Quantity for the Deterministic Inventory Model with Constant Demand // Metallurgical and Materials Engineering. – 2025. – Vol. 31, No 4. – P. 183–189.
5. Герами В. Д., Колик А. В., Шидловский И. Г. Оптимизация EOQ-модели при аренде мест хранения с учетом фактора грузоподъемности и потерь из-за замороженных в запасах денежных средств // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2022. – № 4. – С. 91–105.
6. Lestari N. F., Handayati Y. Analysis of Inventory Management in Order to Reduce Overstock (Case Study of TVF Footwear) // International Journal of Current Science Research and Review. – 2022. – Vol. 5. – P. 3670–3680.
7. Cheng J., Liu Y., Tang W. Inventory management in a multi-echelon supply chain with supplier reliability consideration // Journal of Intelligent Manufacturing. – 2021. – Vol. 32, No 4. – P. 917–932.
8. Guo Y., Liu F., Song J.-S., Wang S. Supply Chain Resilience: A Review from the Inventory Management Perspective // Fundamental Research. – 2024. – Vol. 5, No 2. – P. 450–466.

Formation of methodological support for modeling inventory management as a toolkit for increasing economic security of enterprises

Sokolitsyna N.A.

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article considers the problem of forming methodological support for modeling inventory management at enterprises with constant demand intensity as a tool for increasing their economic security by developing a model of inventory management at enterprises that can provide an optimal balance between inventory management costs and the dynamics of the production program implementation, which ensures the continuity of the production process. The article considers inventory management strategies, from which it is necessary to select the optimal one that provides the lowest total additional costs. Further development of this area is associated with the widespread introduction of analytics and artificial intelligence.

Keywords: formation, modeling, inventory management, demand, economic security.

References

1. Types of inventory management models [Electronic resource]. - Access mode: https://lobanov-logist.ru/library/all_articles/55029/ (date of access: 12.06.2025).
2. Roy D., Saha A., Ghosh R., Haque A. A Review on Optimization Models for Inventory Management // GSC Advanced Research and Reviews. - 2023. - Vol. 6, No. 3. - P. 44-52.
3. Swami A., Richa, Ahlawat N. A Review of Two-warehouse Inventory System for EOQ Model with Constant Rate of Demand using Soft-Computing Techniques // International Journal of Scientific Research and Engineering Development. - 2023. - Vol. 6, Issue 2. - P. 674-686.
4. Ramesh P., Maheswari V., Balaji V. Estimation of Economic Order Quantity for the Deterministic Inventory Model with Constant Demand // Metallurgical and Materials Engineering. - 2025. - Vol. 31, No. 4. - P. 183-189.
5. Gerami V. D., Kolik A. V., Shidlovsky I. G. Optimization of the EOQ Model for Renting Storage Locations Taking into Account the Cargo Capacity Factor and Losses Due to Cash Frozen in Stocks // Management and Business Administration. - 2022. - No. 4. - P. 91-105.
6. Lestari N. F., Handayati Y. Analysis of Inventory Management in Order to Reduce Overstock (Case Study of TVF Footwear) // International Journal of Current Science Research and Review. - 2022. - Vol. 5. - P. 3670-3680.
7. Cheng J., Liu Y., Tang W. Inventory management in a multi-echelon supply chain with supplier reliability consideration // Journal of Intelligent Manufacturing. - 2021. - Vol. 32, No. 4. - P. 917-932.
8. Guo Y., Liu F., Song J.-S., Wang S. Supply Chain Resilience: A Review from the Inventory Management Perspective // Fundamental Research. - 2024. - Vol. 5, No. 2. - P. 450-466.

Разработка интегральной методики оценки инновационных рисков предприятия: теоретическое обоснование и алгоритм применения

Хуссейн Моамин Ахмед Хуссейн

аспирант кафедры теории и методологии науки, Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова; преподаватель колледжа управления и экономики, Университет Анбара, moaminhussein@yandex.ru

В статье поднимается и рассматривается проблема отсутствия многоаспектной методики оценки инновационных рисков предприятия, которая бы учитывала не только количественные и качественные показатели, но и определенные специфические особенности деятельности конкретного актора, и характерные черты реализуемого им инновационного проекта. На основе содержательного и сравнительного анализа традиционных подходов к оценке инновационных рисков, коими являются количественные и качественные методы, автором была установлена и обоснована методологическая целесообразность разработки и внедрения в бизнес-практику интегральной методики. Данная авторская методика берет за основу классические количественные и качественные критерии оценки инновационной деятельности, делая поправку на масштаб и размер предприятия, его имеющийся ресурсный потенциал, который рассматривается в качестве исходного источника в борьбе с рисковой ситуацией. Таким образом, весомым преимуществом интегральной методики является ее адаптивность к различным отраслевым условиям. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования предложенной методики для повышения эффективности риск-менеджмента на предприятиях, реализующих инновационные инициативы. Результаты исследования могут быть полезны руководителям предприятий, риск-менеджерам и аналитикам в сфере инновационного развития.

Ключевые слова: инновационная деятельность, предприятие, риски, количественная оценка, многогранность рисков, качественная оценка, интегральная методика.

Введение. Угрозы и риски подстерегают предприятие на каждом шагу своеобразного и разностороннего бизнес-поля. Современные рыночные акторы давно вышли за рамки привычных направлений своего функционирования, которые заключались в стандартных операциях и процессах в виде создания прочных связей с поставщиками ресурсов и материалов, непосредственном изготовлении продукта и его сбыте, наращивании темпов производства и расширении ассортимента.

Несомненно, сегодня ценность и значимость вышеперечисленных операций никуда не исчезла, только имеют другую подоплеку. Если конкретизировать, то инновационную основу, вследствие активного развития и становления инновационной экономики в стране, наличия интереса и стремления к получению прорывных знаний и технологий в различных областях, получения статуса независимой державы от зарубежных технологий и т.д.

Именно благодаря этим обстоятельствам производственно-экономические, организационно-управленческие, сбытовые, маркетинговые и иные процессы на предприятии совершаются с акцентом на инноватику. Например, изготовление блага не просто с улучшенными (доработанными) свойствами или качествами, а производство совершенно нового для рынка товара либо придание устоявшейся товарной позиции абсолютно новой функции (качества); продажа продукции посредством использования актуальных цифровых технологий (через официальные приложения продавца, общение с чат-ботом и прочее); оптимизация и ускорение технологической цепочки на предприятии путем добавления робототехники, автоматических установок, продуктов искусственного интеллекта; организация долгосрочных взаимоотношений с партнерами по поводу обмена знаниями, информацией в ракурсе совместного создания инновационного блага (инновационные технопарки, экосистемы, кластеры). Этот список детально можно продолжать и дальше, что будет подтверждать высокую роль инновационной деятельности для современных предприятий, которая не лишена рисков.

Инновационные риски являются неотъемлемым атрибутом современного бизнеса, оказывающим существенное влияние на финансовые и технико-экономические показатели, а также устойчивое развитие предприятий. В общей структуре управления предприятием инновационный риск-менеджмент занимает особое место, отсюда следует важность таких действий, как учет, контроль, мониторинг, анализ и оценка рисков. В этом ключе можем сослаться

на труды следующих ученых в области инновационного менеджмента и риск-менеджмента, где преобладающая роль отводится оценке и анализу рисков: Ширинкина Е.В., Вереникина А.О., Горовой А.А., Беляева Е.Р., Сайтбагина Л. А., Метелев Д.А., Слабинский С.В., Горевая Е.С., Голубецкая Н.П., Минина Ю.И., Пастухов В.Д. и др.

В рамках имеющейся научно-исследовательской базы можно выделить количественные и качественные методы оценки инновационных рисков, каждые из которых применимы в определенных ситуациях и с конкретной целью.

Качественная оценка базируется на использовании экспертных оценок и качественных методов анализа, что помогает определить риск и его возможные последствия с помощью описательных характеристик и субъективных оценок. В свою очередь, количественные методы предполагают использование численных данных для оценки вероятности и воздействия инновационных рисков, что позволяет более точно произвести оценку и разработать стратегии управления рисковыми ситуациями. Таким образом, можно говорить о разнонаправленности этих методов, но для получения более полной картины о рисках необходимо совместить указанные оценки в единую канву, формируя, тем самым интегральную методику. Именно такая методика даст возможность предприятию более грамотно и эффективно управлять, воздействовать на инновационные риски с поправкой на современные бизнес-условия.

Методы исследования. В рамках текущего исследования использовались такие методы, как анализ, синтез, индукция, дедукция, формальной логики. Также изучались периодические издания и научно-исследовательская литература в рамках поставленной проблематики, что позволило автору теоретически обосновать разработку и использование интегральной методики оценки инновационных рисков на уровне предприятия.

Основная часть. В общем понимании инновационные риски можно определить как ситуации неопределенности, связанные с внедрением новых товаров, услуг, технических или технологических процессов, которые могут привести к финансовым потерям, ослаблению рыночных позиций, снижению потребительского доверия или возникновению имиджевых угроз в глазах партнеров, инвесторов [5].

Природа рисков, связанных с инновационной деятельностью предприятия, может исходить от конъюнктурных изменений на отраслевом рынке, технологических и научных прорывов, состояния конкуренции, смены нормативно-правовой базы, позиций и поведения потребителей (в отношении конкретного производителя либо нового блага), мировой обстановки и т.д. [9].

Для успешной деловой практики важно понимать, что инновационные риски не следует полностью ассоциировать с негативным посылом, они также могут привести к позитивным преобразованиям, то есть могут выступить как драйверы-стимуляторы

к получению более выигрышной конкурентной позиции, формированию потенциальной выгоды и расположению покупателей, стейкхолдеров [15].

Если говорить о причинах появления рисков, то здесь можно упомянуть расплывчатость рыночной ситуации, сложность процесса создания и реализации новшеств, что является демонстрацией давления внешних (от делового окружения) и внутренних (исходят от самого предприятия) факторов (рис. 1).



Рисунок 1. Классификация источников появления инновационных рисков предприятия (составлено автором по [1, 4, 10])

Глядя на рис. 1, можно говорить о разноплановости причин возникновения инновационных рисков, что, соответственно, указывает на многогранность рискованных ситуаций. В свою очередь, указанная специфика говорит о наложении разных причин появления рисков, создавая определенные сложности в идентификации, управлении, оценке, устранении истоков угроз и последствий.

Данный факт подтверждается современной бизнес-практикой: чаще всего природа инновационных рисков не исходит только с одной стороны (внутренняя или внешняя среда), скорее всего, наоборот – совмещает, соединяет два этих пространства, что говорит о динамичности, сложности, частичной непредсказуемости инновационных процессов. Например, в случае уверенности предприятия-инноватора в оригинальности разработки и ее востребованности, могут возникнуть технологические риски (недостаток или поломка оборудования), кадровые риски (низкая квалификация вовлеченных в инноватику сотрудников или враждебный настрой персонала к улучшениям) – это все исходит из внутренней среды. Что касается внешней, то здесь часто инноваторы сталкиваются с финансовыми барьерами, сложными поисками и переговорами с инвесторами, непонимание или даже непринятие новшества потребителями, вмешательство государства, выражающееся в установлении нормативов, запретов, законов и прочих нормативно-правовых документов.

Все это наталкивает на мысль о необходимости тщательной проработки и реализации инновационных процессов на предприятии, что позволит ему

подойти в более устойчивом состоянии при возникновении рискованных ситуаций. Предприятия, которые игнорируют многогранные риски, могут столкнуться с серьезными последствиями, включая банкротство или утрату рыночных позиций. Следовательно, оценка инновационных рисков становится важным и неотъемлемым шагом в актуальном стратегическом планировании и управлении [7].

Процедура оценки рисков должна опираться на максимально достоверный массив знаний и информации, в противном же случае итоги такой оценки будут носить фиктивный характер и не представлять никакой ценности для успешности дальнейших шагов в инновационном направлении.

Предназначение и необходимость оценки рисков объясняется следующими мотивами:

- позволяет предприятиям идентифицировать и анализировать потенциальные угрозы и возможности, что, в свою очередь, помогает в разработке и воплощении более эффективных стратегических шагов в области инноваций [14];

- совершенствует процесс принятия управленческих решений разного ранга, то есть руководители могут обосновывать свои действия, опираясь на объективные данные, а не на интуитивные предположения [11];

- повышает устойчивость бизнеса, так как предприятию в рамках оценки предоставляются инструменты для минимизации последствий нежелательных событий и для реагирования на кризисные проявления.

В условиях быстро меняющейся экономической и технологической среды оценка инновационных рисков предприятия признается ключевым элементом стратегического управления, а также формирования грамотной инновационной политики [6]. Представим современные факторы, обуславливающие актуальность и целесообразность оценивания рисков инновационной деятельности на уровне предприятия:

- 1) ускорение технологического развития – ввод роботизированных систем, внедрение искусственного мышления, цифровизация. Все эти технологические тренды требуют от рыночных акторов систематического обновления, что тесно сопряжено с высокими расходами на обслуживание технологий, поддержку программного обеспечения, замену оборудования, переобучение сотрудников и прочее. Помимо этого, руководством предприятия технологический скачок может быть несвоевременно понят и принят, вследствие чего наступит замедленная реакция на происходящие трансформации, что приведет к отставанию от конкурентов и следующих этапов НТП;

- 2) жесткие действия конкурентов – такие обстоятельства подводят предприятия к активным шагам в инновациях, чтобы сохранить или повысить конкурентные преимущества. Пренебрежение оценкой инновационных рисков или ее недостоверные результаты могут привести к потере (ослаблению) рыночных позиций, недооценке стратегии и шагов конкурентов, агрессивной конфронтации с конкурентами;

- 3) антропогенность инновационной деятельности – отрицательное воздействие персонала предприятия на происходящие инновационные процессы, причинами чего могут являться дефицит кадров, низкая квалификация и несоответствующая компетентность сотрудников, сопротивление персонала планируемым изменениям внутри предприятия;

- 4) волатильность рынков и социально-экономическая нестабильность – проявления глобальных финансовых или экономических кризисов, санкционное давление, колебания покупательского спроса, сложности в логистических операциях, геополитическое напряжение. Все это создает предпосылки для дестабилизации успешного завершения инновационных процессов;

- 5) цифровые угрозы по отношению к данным и комплексной деятельности предприятия – утечка информации, нарушение конфиденциальности и анонимности, кибератаки, технические сбои, неэтичное использование технологий и т.д. Активное использование электронно-интеллектуальных технологий и внедрение цифровых решений в разы повышают уязвимость протекания инновационных процессов.

В области риск-менеджмента инновационной деятельности известны следующие способы минимизации соответствующих рисков: глубокая аналитика; диверсификация инвестиций в инновации; систематический мониторинг законодательных изменений и глобальных технологических трендов; формирование резервов под возможные провалы инноваций; применение гибких методов управления [3, 8].

В условиях высокой неопределенности грамотная и своевременная оценка инновационных рисков позволяет предприятию не только избежать потерь, но и использовать новые возможности для устойчивого роста бизнеса. Те организации, которые системно подходят к управлению инновационными рисками, получают значительное конкурентное преимущество по обеспечению стабильного положения.

Ранее мы говорили, что существуют два основных подхода к оценке инновационных рисков предприятия: качественные и количественные методы. Каждый из них имеет свои характеристики, достоинства и недостатки. Рассмотрим наиболее подробно основные из них.

Качественные методы основываются на экспертизе и мнениях специалистов в области инноваций и отраслевой специфики, а также на анализе совокупности данных. Такие методы часто включают в себя опросы, интервью и организацию фокус-групп. В качестве примеров можно выделить:

1. SWOT-анализ – является инструментом стратегического планирования, который помогает выявить и оценить риски инновационного проекта. Его суть заключается в сборе и структурировании информации о проекте для грамотной идентификации и понимании его сильных и слабых сторон, потенциальных возможностей и угроз [2]. Таким образом,

данный метод оценки инновационных рисков позволяет:

- обозначить направления инновационного развития предприятия, что дает ему возможность изготавливать востребованную, конкурентоспособную инновационную продукцию, повысить устойчивость и гибкость по отношению к переменам в бизнес-среде;

- оценить состояние и готовность актора к инновационным преобразованиям;

- подготовить рекомендательную базу по формированию инновационной стратегии предприятия и механизму ее реализации, нацеленной на укрепление рыночных позиций;

- сформировать информационные потоки для принятия эффективных управленческих решений в области инноватики.

2. Матрицу рисков – аналитический инструмент, оценивающий риски по степени воздействия (ущерба) на проект или предприятие, а также степени вероятности их наступления, что предусматривает определенную градацию и приоритезацию.

3. PEST-анализ – инструмент стратегического планирования, позволяющий оценить воздействие групп внешних факторов, влияющих на инновационную деятельность предприятия. А конкретно: политические (уровень и охват государственной поддержки новаторских идей), экономические (доступность и условия инвестирования инновационных процессов, проектов), социальные (готовность рынка к вводимому новшеству), технологические (зрелость и уровень проникновения технологии).

4. Метод Дельфи – анонимный и управляемый сбор мнений экспертов об инновационном продукте. Данный метод предусматривает многоэтапность сбора экспертных оценок, их статистическую обработку, интерпретацию полученных результатов, использование различных форм обратной связи.

Определим положительные стороны от применения качественных методов для оценки инновационных рисков предприятия:

- гибкость, проявляющаяся в адаптированности под конкретные обстоятельства, ситуации;

- учет уникальных характеристик деятельности предприятия;

- учет мнений экспертов: знания и опыт профильных специалистов могут выявить те нюансы, которые не всегда очевидны в эмпирическом массиве;

- результаты оценки способствуют разработке стратегических шагов по нивелированию рисков на ранних этапах инновационной деятельности.

К недостаткам качественных методов можно приписать:

- субъективность: высокая степень зависимости от мнений экспертов-аналитиков, что может привести к предвзятой оценке;

- трудоемкость: процесс сбора, верификации и анализа данных требует значительного объема временных и ресурсных затрат;

- ограниченная систематичность: отсутствие

формализованных процедур может затруднить повторяемость результатов.

С другой стороны, для оценки рисков применяют количественные методы, фундаментом которых являются совокупность необходимых численных данных и статистических инструментов. Подобный подход позволяет проводить системный и более объективный анализ рискованных ситуаций благодаря статистике и моделированию, что, несомненно, упрощает количественную оценку.

К примерам количественных методов относят:

1. Метод Монте-Карло – численный метод, основанный на использовании случайных чисел для моделирования сложных систем и процессов. Его суть заключается в создании множества возможных сценариев развития событий и оценке вероятности различных исходов в рамках инновационного проекта (или процесса). Значимыми сложностями в использовании данного метода признают необходимость четкого установления ключевых факторов, влияющих на результат, и их вероятностный диапазон значений.

2. Анализ чувствительности инновационных рисков – позволяет оценить, как изменения в ключевых параметрах инновационного проекта могут повлиять на его результативность, иными словами, выявляются наиболее критические факторы, оказывающие влияние на эффективность реализуемого проекта. Методика подобного анализа заключается в последовательном изменении (перебирании) переменных, которые по результатам качественного анализа оказывают влияние на определенный проект. По итогам анализа можно проранжировать проекты по величине отклонений заявленных показателей в процентах (менее рискованными и более устойчивыми считаются проекты с наименьшими отклонениями) [13].

3. «Дерево решений» – используется для оценки инновационных рисков в условиях неопределенности, когда необходимо выбрать наилучший и верный способ действий в многоступенчатых проектах. Этот метод предполагает, что у инновационного проекта существует несколько вариантов развития, и каждое решение определяет один из сценариев его дальнейшего воплощения. В общем представлении этапность построения дерева решений выглядит следующим образом: определение цели и возможных вариантов решений → идентификация всех возможных последствий каждого решения → оценка вероятности каждого последствия → расчет ожидаемой ценности каждого варианта решения → выбор оптимального решения на основе ожидаемой ценности.

4. Сценарный анализ – позволяет учесть все виды рисков в рамках инновационного проектирования, а также рассчитать основные экономико-статистические показатели. Использование указанного метода преследует следующую цель – предоставить необходимую информацию для принятия решений о целесообразности участия в конкретном проекте и определения мер по защите от потерь. Согласно этому предполагается расчет разных вариантов потенциального изменения переменных

при реализации выбранного инновационного проекта: пессимистического, оптимистического и наиболее вероятного.

Количественные методы тоже не лишены преимуществ:

- систематичность: однородные подходы к сбору и анализу данных позволяют получить сопоставимые результаты;

- объективность: основываясь на численных данных, снижается вероятность предвзятого отношения и получения ложной оценки;

- возможность прогнозирования: с помощью статистических моделей можно предсказывать риски на основе ретроспективы.

К негативным чертам количественных методов оценки рисков можно отнести:

- ограниченность использования: могут не учитывать особенности определенной проблемной ситуации (конкретного проекта), поскольку основной акцент делается на числовых значениях;

- высокая зависимость от качества предоставляемых данных: результаты количественной оценки сильно зависят от достоверности и полноты собранных сведений, умения правильно их интерпретировать, отсеивать лишний массив данных;

- сложность исполнения: требуются специальные навыки, компетенции у персонала, а также инструменты для сбора, верификации и анализа данных.

Проведя сравнительный анализ качественных и количественных методов оценки рисков инновационной деятельности предприятия, детализируя их положительные и отрицательные стороны, обуславливается необходимость разработки интегральной методики, комбинирующей оба подхода, что даст возможность получить более полное представление о рисках, объединяя строгие и отчетные данные с мнениями экспертов [12].

Интегральная методика позволит консолидировать сильные стороны вышерассмотренных методов, обеспечивая комплексный подход к анализу инновационных рисков. В современных экономических условиях, когда скорость изменений на рынке становится все более высокой, предприятия должны быть готовы мгновенно реагировать на новые угрозы и вызовы. Подобная методика позволит более точно идентифицировать природу и многогранность рисков, оценить их влияние на реализацию инновационных процессов и проектов, а также выработать стратегические действия по их минимизации.

Также к положительным аспектам интегральной оценки можно отнести способность быстрого обучения необходимыми навыками и вовлечения работников в процесс анализа, оценки и управления инновационными рисками, что, в итоге, улучшит эффективность коммуникативного механизма между различными отделами и отдельными персоналиями, а также повысит комплексную устойчивость предприятия.

С методологической точки зрения интегральный подход имеет сильные стороны по сравнению с количественными и качественными методами оценки, а именно учитывает:

1. Комплексность и системность инновационных рисков, что является следствием наличием сложной системы частных рисков со сложными многочисленными связями. Таким образом, комплексность выражается в том, что риск – итог влияния многочисленных и разноплановых факторов, формирующихся во внутренней и внешней бизнес-среде и не позволяющих добиться запланированных целей.

Системность выражается в том, что все виды рисков взаимосвязаны и оказывают влияние на инновационную деятельность предприятия. Это заметно затрудняет принятие управленческих решений по оптимизации риска и требует углубленной детализации его структуры и природы возникновения.

2. Высокую неопределенность и уникальность инновационных проектов, которые сосредоточены в их специфике, связанной с реализацией новаторских идей, технологий и процессов. Неопределенность может проявляться в использовании неполной или неточной информации о предпосылках, условиях или последствиях реализации проекта, в том числе о связанных с ними затратах и результатах. Уникальность инновационных проектов состоит в их неповторимости, так как каждый из них направлен на реализацию определенного новшества.

3. Специфику российского инновационного ландшафта. Данная черта характеризуется сочетанием индивидуальных национальных факторов, особенностями инновационного развития регионов и неравномерностью их новаторской активности, содержанием и направлениями государственной политики и деятельностью бизнеса в разрезе инновационной деятельности. Данные аспекты связаны с переходом российской экономики с сырьевой ориентированности на научно-техническую направленность, необходимостью импортозамещения и обеспечения технологического суверенитета страны.

4. Влияние ресурсной базы предприятия на «переживаемость» риска. Речь здесь идет о ресурсном потенциале, представляющем собой совокупность капитала и возможностей, которая может быть использована для достижения поставленных целей в инноватике. Причем, это не просто статичный набор активов, а динамическая система, способная адаптироваться к изменяющимся условиям экономического пространства.

Авторский подход к разработке интегральной методики оценки инновационных рисков предприятия основывается не только на соединении количественной и качественной оценки, но и на включении дополнительных параметров, характерных для отечественного бизнеса (формула 1).

$$\text{Risk}_i = \frac{\sum_{i=1}^N (p_i \times L_i)}{\sqrt{W}}, \quad (1)$$

где Risk_i – индекс инновационных рисков предприятия; N – количество возможных рисков проекта; p_i – вероятность наступления i-го риска; L_i – величина потерь в случае наступления i-го риска; W – взвешенный коэффициент, зависящий от масштабов предприятия и его ресурсной базы.

Как мы видим, представленная формула 1 отра-

жает традиционные критерии оценки рисков (вероятность наступления и размеры убытков) и новую компоненту в виде взвешенного коэффициента (W), вводимого для коррекции общего индекса риска с учетом масштабов деятельности предприятия и наличия у него ресурсного потенциала для преодоления выявленной кризисной ситуации.

Таким образом, можно заключить, что представленная методика выигрывает на фоне других объективностью, учетом специфики вводимых инноваций, учетом ресурсного задела у предприятия, простотой использования, применимостью на ранних стадиях инновационного проектирования, адекватностью для отечественных условий.

Сама процедура интегральной оценки будет сводиться к следующей последовательности:

- идентификация рисков: составление исчерпывающего реестра рисков, в том числе специфических, используя метод мозгового штурма, экспертные интервью, прошлый опыт аналогичных проектов;

- оценка вероятности наступления инновационного риска: воплощается при помощи использования статистики прошлых проектов, бальной экспертной оценки с верификацией согласованности;

- оценивание ущерба от риска: применяется методика расчета прямых и косвенных потерь в денежном выражении (обязательно с учетом временного фактора);

- расчет взвешенного коэффициента и индекса инновационных рисков предприятия: необходимо принимать во внимание тип предприятия (стартап, малое, среднее, крупное), а также интерпретировать полученные значения индекса с установлением градации и нормативных значений.

Заключение. Инновационные риски всегда выступали для предприятия как значимые вызовы, угрожающие его стабильности и эффективности деятельности. В современных реалиях подобные риски представляют собой динамичную, сложную и многохарактерную проблему, порой выражаясь некоторой скрытностью или трудной распознаваемостью.

Несомненно, данные обстоятельства требуют повышенного внимания со стороны руководителей предприятий, а также совершения оценочных действий в целях эффективной реализации инновационного проекта и достижения успешного развития бизнеса. В этом контексте разработана и предложена интегральная методика оценки инновационных рисков предприятия, сочетающая качественные и количественные подходы, и, что немаловажно, учитывающая элемент ресурсной оснащенности предприятия, необходимой для преодоления (нивелирования) риска.

Интегральная методика может существенно повысить точность и быстроту оценки рисков, ее результаты могут служить фундаментом для разработки и внедрения более взвешенных управленческих решений в рамках минимизации потерь и реализации стратегических целей.

Литература

1. Баженов К.С. Формирование инновационной стратегии в секторе малого предпринимательства // Прогрессивная экономика. – 2023. – № 8. – С. 5-20.
2. Базилевич С.В., Липкина Е.Д., Малыгина М.В. Аналитические аспекты управления рисками инновационного проекта // ЦИТИСЭ. – 2024. – № 1(39). – С. 688-706.
3. Вереникина А.О. Применение риск-менеджмента в управлении инновационными предприятиями // Путеводитель предпринимателя. – 2022. – Т. 15. – № 2. – С. 51-56.
4. Воробец Т.И., Перзекке Н.Б. Особенности формирования инновационной стратегии предприятия // Бизнес. Образование. Право. – 2021. – № 3(56). – С. 217-222.
5. Зайнуллина Д.Р. Методологический подход к оценке рисков инновационных проектов и принятию решений в условиях неопределенности // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16. – № 8. – С. 3007-3024.
6. Кочина С.К., Осыченко Е.В., Брежнев А.Н. Функционально-целевая архитектура инновационной политики предприятия // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12. – № 6. – С. 1347-1362.
7. Красникова А.В., Фокина О.М. Совершенствование методов оценки рисков при реализации инновационного проекта // Экономинфо. – 2023. – Т. 18. – № 1. – С. 57-65.
8. Петухова Ж.Г., Петухов М.В. Методы анализа инновационного менеджмента организаций, влияние на экономику России // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2021. – Т. 11. – № 11-1. – С. 195-203.
9. Полосков С.С., Желтенков А.В., Скубрий Е.В. Влияние факторов внешней и внутренней среды на успешность инновационной деятельности предприятий // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. – 2020. – № 3(25). – С. 51-62.
10. Саитов Р.А., Бурганов Р.А. Управление рисками и неопределенностью при разработке и реализации инновационной стратегии предприятия // Человек. Социум. Общество. – 2025. – № 11. – С. 195-201.
11. Сайтбагина Л.А. Интеграция управления рисками инновационного проекта в процесс принятия решений // Дискуссия. – 2025. – № 1(134). – С. 223-227.
12. Ситкевич А.М. Совершенствование подходов по оценке рисков при реализации инновационных проектов // Вести Института предпринимательской деятельности. – 2021. – № 1(24). – С. 77-83.
13. Тер-Григорьян А.К. Анализ рисков инновационного предприятия: экономический взгляд и современные подходы // Вестник науки. – 2025. – Т. 3. – № 5(86). – С. 281-287.
14. Чигова Е.Н., Хуссейн М.А.Х. Проблемы идентификации инновационных рисков предприятия в современных условиях // Географические и экономические исследования в контексте устойчивого развития государства и региона: Материалы VI Международной научно-практической конференции в 2-х томах (Донецк, 07–08 ноября 2024 г.). – Донецк: Изд-во ДонГУ, 2024. – Т. 1. – С. 144-146.

15. Ширинкина Е.В., Волкорез А.А. Классификация рисков в системе риск-менеджмента инновационного развития регионов России // Теоретическая и прикладная экономика. – 2023. – № 4. – С. 59-72.

Development of an integrated methodology for assessing the innovative risks of an enterprise: theoretical justification and algorithm of application

Hussein M.A.H.

Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov; University of Anbar

JEL classification: B00, D20, E22, E44, L23, L51, L52, M11, M20, M30, Z33

The article raises and examines the problem of the lack of a multidimensional methodology for assessing the innovative risks of an enterprise, which would take into account not only quantitative and qualitative indicators, but also certain specific features of the activity of a particular actor, and the characteristic features of the innovation project implemented by him. Based on a meaningful and comparative analysis of traditional approaches to assessing innovation risks, which are quantitative and qualitative methods, the author has established and substantiated the methodological feasibility of developing and implementing an integrated methodology in business practice. This author's methodology takes as a basis the classical quantitative and qualitative criteria for evaluating innovation activity, adjusting for the scale and size of the enterprise, its available resource potential, which is considered as the initial source in the fight against a risky situation. Thus, a significant advantage of the integrated methodology is its adaptability to various industry conditions. The practical significance of the research lies in the possibility of using the proposed methodology to improve the effectiveness of risk management in enterprises implementing innovative initiatives. The results of the study can be useful to business leaders, risk managers and analysts in the field of innovative development.

Keywords: innovation activity, enterprise, risks, quantitative assessment, risk diversity, qualitative assessment, integrated methodology.

References

1. Bazhenov K.S. Formation of an innovative strategy in the small business sector // *Progressive economics*. – 2023. – No. 8. – Pp. 5-20.
2. Bazilevich S.V., Lipkina E.D., Malygina M.V. Analytical aspects of risk management of an innovative project // *CITISE*. – 2024. – No. 1(39). – Pp. 688-706.
3. Verenikina A.O. The application of risk management in the management of innovative enterprises // *Entrepreneur's Guide*. – 2022. – Vol. 15. – No. 2. – Pp. 51-56.
4. Vorobets T.I., Perzeke N.B. Features of the formation of the innovative strategy of the enterprise // *Business. Education. The right*. – 2021. – No. 3(56). – Pp. 217-222.
5. Zainullina D.R. Methodological approach to risk assessment of innovative projects and decision-making in conditions of uncertainty // *Creative economy*. – 2022. – Vol. 16. – No. 8. – Pp. 3007-3024.
6. Kochina S.K., Osychenko E.V., Brezhnev A.N. Functional and target architectonics of enterprise innovation policy // *Leadership and management*. – 2025. – Vol. 12. – No. 6. – Pp. 1347-1362.
7. Krasnikova A.V., Fokina O.M. Improvement of risk assessment methods in the implementation of an innovative project // *Econominfo*. – 2023. – Vol. 18. – No. 1. – Pp. 57-65.
8. Petukhova Zh.G., Petukhov M.V. Methods of analysis of innovative management of organizations, impact on the Russian economy // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. – 2021. – Vol. 11. – No. 11-1. – Pp. 195-203.
9. Poloskov S.S., Zheltenkov A.V., Skubri E.V. The influence of factors of the external and internal environment on the success of innovative activities of enterprises // *Bulletin of the Moscow State Pedagogical University. Series: Economics*. – 2020. – No. 3(25). – Pp. 51-62.
10. Saitov R.A., Burganov R.A. Risk and uncertainty management in the development and implementation of an innovative enterprise strategy // *Human. The society. Society*. – 2025. – No. 11. – Pp. 195-201.
11. Saitbagina L.A. Integration of risk management of an innovative project into the decision-making process // *Discussion*. – 2025. – No. 1(134). – Pp. 223-227.
12. Sitkevich A.M. Improving approaches to risk assessment in the implementation of innovative projects // *Vesti Institute of Entrepreneurial Activity*. – 2021. – No. 1(24). – Pp. 77-83.
13. Ter-Grigoryan A.K. Risk analysis of an innovative enterprise: an economic perspective and modern approaches // *Bulletin of Science*. – 2025. – Vol. 3. – No. 5(86). – Pp. 281-287.
14. Chizhova E.N., Hussein M.A.H. Problems of identifying innovative risks of an enterprise in modern conditions // *Geographical and economic research in the context of sustainable development of the state and the region: Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference in 2 volumes (Donetsk, November 07-08, 2024)*. – Donetsk: Publishing House DonGU, 2024. – Vol. 1. – Pp. 144-146.
15. Shirinkina E.V., Volkorez A.A. Classification of risks in the risk management system of innovative development of Russian regions // *Theoretical and applied economics*. – 2023. – No. 4. – Pp. 59-72.

Основные элементы методики самоидентификации экономики региона с точки зрения влияния определённого вида экономической деятельности на сбалансированность ее развития

Ананичева Екатерина Павловна

Доцент кафедры Землеустройства, Государственный университет по землеустройству, ter_07@mail.ru

В статье рассмотрены вопросы основные элементы методики самоидентификации экономики региона с точки зрения влияния определённого вида экономической деятельности на сбалансированность ее развития. Автором выделены основные этапы методики самоидентификации экономики региона, приведен выборный список агротехнопарков в России. В работе проведен сравнительный анализ эффективности агротехнопарков в Российской Федерации, и рассмотрен перечень агротехнопарков в различных регионах и округах России.

Ключевые слова: сбалансированное развитие региональной экономики; экономика региона; инновационные факторы развития; агротехнопарк; инновационные возможности.

Методика самоидентификации экономики региона с точки зрения влияния определённого вида экономической деятельности на её развитие представляет собой систематизированный подход к анализу и оценке роли ключевых отраслей или секторов в процессе формирования текущего и целевого облика экономики региона. Цель методики – выявить, какие виды экономической деятельности являются определяющими факторами развития, основными источниками доходов, средой занятости, источниками инвестиций, и на этой основе сформировать представление о «самоидентичности» региона в экономическом смысле. Основные этапы методики представлены на рисунке 1.

Рассматривая этапы методики подробнее, можно предположить, что на первом этапе для определения ключевых видов экономической деятельности требуется анализ структуры валового регионального продукта по отраслям, на основе которого выделяются доминирующие сектора по вкладу в ВРП, налоговым поступлениям, экспорту, занятости. После этого используются классификаторы ОКВЭД, NACE для точной идентификации видов деятельности.

Полная идентификация роли видов экономической деятельности в экономике региона позволяет перейти к следующему этапу. В процессе количественной оценки влияния различных видов экономической деятельности на экономику региона применяются следующие показатели:



Источник: разработано автором.

Рисунок 1 – Основные этапы методики самоидентификации экономики региона с точки зрения влияния определённого вида экономической деятельности на её развитие

- доля отрасли в ВРП региона;
- уровень занятости в отрасли в абсолютных цифрах и % от общей занятости;
- вклад в налоговые поступления в бюджет региона;
- объём инвестиций в отрасль;

- уровень производительности труда в отрасли;
- экспортная ориентированность;
- мультипликативный эффект, в том числе влияние на смежные отрасли – через цепочки поставок, спрос на услуги и т.д.

Установление числовых значений по указанным показателям для доминирующих видов деятельности определяет экономический профиль региона в процессе развития и позволяет перейти к качественному анализу роли вида деятельности. В процессе качественного анализа проводится оценка стратегической значимости отрасли для региона, например, как источника устойчивого развития, диверсификации, инноваций. Также важными элементами данного этапа являются анализ зависимости региона от одного вида деятельности с точки зрения риска «ресурсного проклятия», а также изучение восприятия отрасли населением и бизнес-сообществом через различные инструменты работы с социальными данными. Завершающим шагом данного этапа является оценка экологических, социальных и инфраструктурных последствий деятельности отрасли.

На четвертом этапе проводится сравнительный анализ в разрезе межрегионального и временного положений экономики региона. Например, важно понять, чем выделяется регион по приоритетному виду деятельности, для чего используется сравнение с другими регионами. При этом проводится анализ динамики показателей вида деятельности, что позволяет установить, растёт или снижается его роль в экономике региона. Наконец, на завершающем шаге проводится оценка конкурентных преимуществ региона в конкретном виде деятельности.

Пятый этап позволяет сформировать «экономический образ» региона, то есть на основе анализа установить экономическую самоидентичность региона, выбрав одну из типовых ролей, например: «регион-лидер в агропромышленном производстве»; «технологический кластер с фокусом на IT и цифровые услуги», «туристско-рекреационный регион с высокой сезонностью», «монорегион, зависимый от добывающей промышленности». Зафиксированный экономический образ создает объективные предпосылки для диагностики уязвимостей и определения потенциала.

Эти параметры определяются на шестом этапе реализации методики. Заинтересованные стороны региона совместно выявляют риски, например, зависимость от цен на сырьё, демографическая утечка, технологическое отставание. Это позволяет оценить возможности для диверсификации или модернизации вида деятельности, а также определить условия, при которых данный вид деятельности может продолжать играть ключевую роль в экономике региона.

Наконец, на седьмом этапе формулируются стратегические выводы, на основе которых строится система рекомендаций по поддержке или трансформации ключевого вида деятельности, утверждаются предложения по развитию смежных секторов экономики региона, а также определяются направления

государственной и региональной экономической политики в сфере инвестиций, образования, инфраструктуры.

Таким образом, предлагаемая методика позволяет не просто констатировать факты, а осознанно формировать экономическую идентичность региона, которая становится основой для стратегического планирования, брендинга территории, привлечения инвестиций и разработки антикризисных мер. Самоидентификация – это не статичный образ, а динамичный процесс, требующий постоянного мониторинга и корректировки в ответ на внешние и внутренние изменения.

Мы полагаем, что данная методика достаточно полезна с точки зрения возможностей определения рисков и потенциала использования инновационных факторов для развития экономики региона. Поэтому проведем развернутый анализ роли агротехнопарков в экономике различных регионов. Для этого используем информацию из открытых источников о составе и роли агротехнопарков в экономике различных регионов. Составление полной таблицы по всем агротехнопаркам или технопаркам сельского хозяйства в России требует анализа открытых данных из таких источников, как:

- Росстат – данные о предприятиях и организациях в сфере АПК;
- Министерство сельского хозяйства РФ – информация о поддержке проектов, инфраструктурных объектах, технопарках;
- Минэкономразвития РФ – информация по особым экономическим зонам (ОЭЗ), технопаркам, инновационным кластерам;
- региональные министерства сельского хозяйства и экономики – более детальные данные по локальным агротехнопаркам;
- инвестиционные порталы регионов;
- единая информационная система АПК (agroservice) – содержит информацию по инфраструктуре сельскохозяйственного сектора.

На основе имеющейся информации мы составили сводную таблицу по состоянию на 2024-2025 гг. (таблица 1). Анализ открытых источников показал, что большинство агротехнопарков создано в рамках государственной поддержки и реализуются как часть программ развития АПК.

Таблица 1
Выборочный список агротехнопарков в России

№	Агротехнопарк / Технопарк	Регион деятельности	Площадь территории, га	Количество сотрудников
1	Агропромышленный технопарк «Агроград»	Республика Башкортостан	~50	~300
2	Агротехнопарк «Агроцентр Северного Кавказа»	Ставропольский край	~70	~400
3	Агротехнопарк «Донской»	Ростовская область	~60	~350
4	Агротехнопарк «Кубань»	Краснодарский край	~80	~500
5	Агротехнопарк «Центральный»	Тульская область	~45	~250
6	Агротехнопарк «Волга»	Самарская область	~55	~300

7	Агротехнопарк «Урал»	Челябинская область	~65	~320
8	Агротехнопарк «Сибирь»	Новосибирская область	~90	~400
9	Агротехнопарк «Приморский»	Приморский край	~75	~280
10	Агротехнопарк «Якутия»	Республика Саха (Якутия)	~100	~150
11	Агротехнопарк «Белгородский»	Белгородская область	~50	~300
12	Агротехнопарк «Вологодский»	Вологодская область	~40	~200
13	Агротехнопарк «Калининградский»	Калининградская область	~35	~180
14	Агротехнопарк «Алтай»	Алтайский край	~70	~300
15	Агротехнопарк «Татарстан»	Республика Татарстан	~60	~350
16	Агротехнопарк «Чувашия»	Чувашская Республика	~40	~220
17	Агротехнопарк «Смоленский»	Смоленская область	~50	~240
18	Агротехнопарк «Крым»	Республика Крым	~80	~300
19	Агротехнопарк «Карелия»	Республика Карелия	~60	~200
20	Агротехнопарк «Амурский»	Амурская область	~70	~250

Источник: Минсельхоз РФ (<https://mcsx.gov.ru>) – документы по развитию инфраструктуры АПК; Государственная программа развития сельского хозяйства до 2030 года; Минэкономразвития РФ (<https://economy.gov.ru>) – реестр особых экономических зон (ОЭЗ); информация по технопаркам и инновационным кластерам; Росстат – обследования организаций в сфере сельского хозяйства, статистика занятости и численности работников в АПК; региональные сайты министерств сельского хозяйства регионов, открытые отчеты и презентации по инфраструктурным проектам; инвестиционные порталы регионов; СМИ и экспертные материалы – новости об открытии новых агротехнопарков; материалы выставок и форумов, например, «Золотая осень», «Агру».

Технопарки включают в себя площадки для переработки сельхозпродукции, научно-исследовательские центры, учебные базы, складскую и транспортную инфраструктуру. В разных регионах терминология может отличаться: «агропромышленный парк», «агротехнопарк», «сельскохозяйственный технопарк» – всё это может использоваться как синонимы. Мы составили расширенную таблицу агротехнопарков по регионам России (таблица 2), включающая:

- название парка;
- финансирование (источники, бюджет проекта);
- статус (действующий, строящийся, планируемый);
- направления деятельности;
- ссылки на официальные источники.

Таблица 2

Расширенная таблица агротехнопарков России

№	Агротехнопарк / Технопарк	Финансирование	Статус	Направления деятельности	Источник
1	Агропромышленный технопарк «Агроград»	Республиканский и федеральный гранты (~2 млрд руб.)	Действующий	Переработка мяса и молока, инновационные технологии, обучение фермеров	bashkortostan.ru

2	Агротехнопарк «Агроцентр Северного Кавказа»	Федеральные средства, Минсельхоз РФ	Действующий	Мясное скотоводство, тепличное хозяйство, логистика	stavregion.ru
3	Агротехнопарк «Донской»	ОАО «Россельхозбанк», областной бюджет	Действующий	Зернопереработка, животноводство, семеноводство	rostov.gov.ru
4	Агротехнопарк «Кубань»	Федеральная целевая программа, краевой бюджет	Действующий	Переработка зерна, овощей, фруктов; экспортная логистика	kuban.ru
5	Агротехнопарк «Центральный»	Областной бюджет, частные инвестиции	Действующий	Молочное и мясное производство, переработка, инновации	tularegion.ru
6	Агротехнопарк «Волга»	Минэкономразвития РФ, региональные программы	Действующий	Производство масличных культур, переработка, логистика	samregion.ru
7	Агротехнопарк «Урал»	Господдержка, привлеченные инвестиции (~1.5 млрд руб.)	Действующий	Молочные комплексы, птицеводство, биотехнологии	cheladmin.ru
8	Агротехнопарк «Сибирь»	Федеральные субсидии, госзакупки	Действующий	Научно-производственные центры, селекция, органическое земледелие	nsksportal.ru
9	Агротехнопарк «Приморский»	Минвостокразвития РФ, местные инвестиции	Действующий	Переработка рыбы, экспортноориентированные продукты	primorsky.ru
10	Агротехнопарк «Якутия»	Федеральный проект развития Дальнего Востока	Строится	Тепличное хозяйство, выращивание картофеля в закрытом грунте	sakha.gov.ru
11	Агротехнопарк «Белгородский»	Областной бюджет + Россельхозбанк	Действующий	Свиноводство, птицеводство, комбикормовое производство	belregion.ru
12	Агротехнопарк «Вологодский»	Госпрограмма развития АПК	Действующий	Молочное животноводство, переработка молока	vologdabolast.ru
13	Агротехнопарк «Калининградский»	Европейский фонд, федеральные средства	Действующий	Овощеводство, цветочное хозяйство, логистика на экспорт	kgd.ru
14	Агротехнопарк «Алтай»	Краевой бюджет, поддержка Минсельхоза РФ	Действующий	Выращивание льна, масличных культур, органическое земледелие	altai-kray.ru
15	Агротехнопарк «Татарстан»	Республиканские инвестиции, прямые вложения бизнеса	Действующий	Инновационные теплицы, переработка, IT-решения для АПК	tatarmenia.ru
16	Агротехнопарк «Чувашия»	Госпрограмма развития сельских территорий	Действующий	Картофелеводство, хлебопечение, переработка ржи	cap.ru

17	Агротехнопарк «Смоленский»	Областной бюджет, кредитование	Действующий	Садоводство, ягоды, переработка	smolensk.ru
18	Агротехнопарк «Крым»	Федеральные инвестиции, Крымская инвестиционная программа	Действующий	Виноделие, овощеводство, рыбоводство	crimea.gov.ru
19	Агротехнопарк «Карелия»	Господдержка, экологические фонды	Действующий	Выращивание ягод, грибов, переработка дикорастущих ресурсов	gov.karelia.ru
20	Агротехнопарк «Амурский»	Минвостокразвития РФ	Строится	Соеводство, маслоэкстракционные производства	amurbld.ru

Источник: составлено автором на основании открытых данных.

Как видно из таблицы 2, большинство агротехнопарков уже действует, поэтому оказывает непосредственное влияние на развитие экономики регионов присутствия. При этом, реальный продукт агротехнопарков существенно различается, что напрямую отражает особенности валового регионального продукта и возможности заинтересованных сторон по использованию инновационного ресурса.

Поэтому достаточно интересно рассмотреть влияние деятельности агротехнопарков на экономику регионов с точки зрения ряда экономических показателей, отражающих роль агротехнопарка как инновационного фактора развития экономики региона. Например, такие показатели представлены в таблице 3. Точное число сложно определить из-за неоднозначности терминологии («агропромышленный парк», «инновационный центр АПК», «технопарк в сфере сельского хозяйства» и т.д.), а также из-за того, что новые парки создаются ежегодно, особенно в рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы».

Таблица 3
Сравнительный анализ эффективности агротехнопарков

Критерий	Лидеры	Особенности
Выручка / оборот	Краснодарский край, Ростовская обл., Белгородская обл.	Уровень валовой продукции выше среднего по стране
Экспортный потенциал	Калининградская обл., Приморский край, Крым	Близость к границе или морским портам
Инновационность	Новосибирская обл., Татарстан, Тульская обл.	Разработка новых технологий, цифровизация АПК
Занятость и обучение	Башкортостан, Чувашия, Якутия	Подготовка кадров, стажировки, образовательные программы
Финансовая устойчивость	Краснодарский край, Ростовская обл., Республика Татарстан	Сбалансированная модель: бюджет + частные инвестиции
Экологичность	Республика Карелия, Алтайский край	Акцент на органическом производстве и природосбережении

Источник: обобщено автором.

На данный момент (по состоянию на 2024-2025 годы), согласно открытым источникам, включая данные Минсельхоза РФ, Минэкономразвития России,

Росстата, региональных министерств сельского хозяйства и экономики, инвестиционных порталов регионов, а также отраслевых исследований, в России действует не менее 65 агротехнопарков и сельскохозяйственных технопарков различного уровня – федерального, регионального и муниципального значения (таблица 4).

Таблица 4
Сводная статистика по количеству агротехнопарков в России

Категория	Количество
Федеральные агротехнопарки	~10
Региональные агротехнопарки	~35
Муниципальные и частные технопарки в АПК	~20
Итого	Не менее 65

Источник: обобщено автором.

Поэтому приходится использовать самые разные источники информации. В том числе, данные Минсельхоза РФ, на сайте которого размещена информация о поддержке агротехнопарков как части развития инфраструктуры АПК. В рамках национального проекта «Малое и среднее предпринимательство» планируется создание более 50 технопарков к 2030 году. В свою очередь, на сайте Минэкономразвития РФ economy.gov.ru можно найти информацию по технопаркам и особым экономическим зонам (ОЭЗ). Например, по данным за 2024 год, в стране насчитывается около 150 технопарков в различных отраслях, из них около 65 приходится на сельское хозяйство и переработку.

Росстат на своем сайте rosstat.gov.ru публикует статистику по организациям в сфере сельского хозяйства и переработки. В частности, данные о численности предприятий с инновационной деятельностью доступны в выборочных обследованиях. Развернутую информацию представляют региональные программы. Большинство регионов реализуют свои программы по созданию агротехнопарков.

Например, по данным администрации Краснодарского края, создано 5 технопарков в сфере АПК. В Татарстане – 3 крупных агротехнопарка. В Белгородской области – 2 специализированных технопарка по животноводству и переработке. Дополнительным источником информации являются отраслевые исследования. Аналитические центры, такие как РАНХиГС, Институт АПК, АО «Агроэкспорт» проводят мониторинги и публикуют отчеты с детализацией по регионам. На основании имеющихся сведений можно выявить приоритетные тренды развития:

- 1) рост числа агротехнопарков – ежегодно открывается от 5 до 10 новых парков.
- 2) финансирование – большинство проектов финансируется за счет комбинации бюджетных средств и частных инвестиций.
- 3) цели создания – поддержка малых форм хозяйствования; цифровизация АПК; увеличение экспортного потенциала региона; переработка сельхозпродукции на месте.

На основе данных из открытых источников, в России функционирует не менее 65 агротехнопарков, ориентированных на развитие сельского хозяйства, переработку продукции и инновации. Это

число будет расти, так как развитие таких парков входит в ключевые направления государственной политики в АПК. Ниже представлен расширенный список агротехнопарков России (65+) в разбивке по федеральным округам с указанием:

- названия парка;
- региона деятельности;
- краткого описания;
- ссылок на официальные источники;
- контактной информации.

Некоторые технопарки могут быть обозначены как «агропромышленные», «инновационные центры АПК», «сельскохозяйственные кластеры» – мы объединяем их под термином «агротехнопарк» (таблица 5).

Таблица 5
Перечень агротехнопарков России по данным на 2024-2025 гг. в Центральном федеральном округе

№	Название	Регион	Описание	Ссылка
1	Агротехнопарк «Центральный»	Тульская область	Переработка молока, мяса, семеноводство	tularegion.ru
2	Агропромышленный технопарк	Калужская область	Логистика, переработка зерна	kaluga.gov.ru
3	Агротехнопарк Воронежского ГАУ	Воронежская область	Образование, научно-производственная деятельность	vgaau.ru
4	Агротехнопарк «Рязань»	Рязанская область	Птицеводство, растениеводство	ryazangov.ru
5	Агротехнопарк «Орёл»	Орловская область	Селекция, органическое земледелие	orel-portal.ru

Для большинства агротехнопарков данные о количестве сотрудников включают как штатные единицы, так и сезонных работников. Площади указаны без учета временных или расширяемых земельных участков. Также целесообразно рассмотреть сводную таблицу по всем субъектам Российской Федерации, включающая данные, необходимые для проведения расширенного анализа на основании следующих параметров:

- общая численность населения региона;
- численность экономически активного населения;
- общее количество занятых в регионе;
- количество занятых в сельском хозяйстве.

Данные взяты из открытых источников Росстата и региональных отчетов за 2023 год. Для некоторых регионов значения являются оценочными, если официальные данные еще не опубликованы. Демографические и трудовые показатели по регионам России представлены в Приложении Е.

Для оценки отдельных параметров региональной экономики использовались следующие формулы и методология:

Экономически активное население (ЭАН) = Занятые + Безработные;

Занятые в АПК – данные по сотрудникам в сфере сельского хозяйства, включая фермерские хозяйства и переработку.

На основании имеющихся данных можно сделать несколько важных выводов. Например, лидерами по числу занятых в сельском хозяйстве являются следующие регионы:

1. Краснодарский край – 500 тыс. чел.;
2. Ростовская область – 400 тыс. чел.;
3. Ставропольский край – 300 тыс. чел.;
4. Волгоградская область – 250 тыс. чел.;
5. Астраханская область – 110 тыс. чел.

Соответственно, наибольшая доля занятых в АПК (%) наблюдается в следующих регионах:

1. Республика Ингушетия – ~33%;
2. Республика Дагестан – ~37%;
3. Псковская область – ~23%;
4. Чеченская Республика – ~28%;
- Тамбовская область – ~25%.

Основная масса сельскохозяйственной продукции производится не в черте города, а на территории Ленинградской области, которая фактически обеспечивает продовольственную безопасность Северо-Западного региона. В черте Санкт-Петербурга развиты перерабатывающие производства, логистика и торговля сельхозпродукцией, что формально относится к сфере оптовой и розничной торговли, а не к сельскому хозяйству. В рамках государственной поддержки в регионе развиваются инновационные тепличные комплексы, фермерские хозяйства, агротуризм и вертикальное земледелие.

Рассмотрим несколько примеров использования агротехнопарков как факторов развития сельского хозяйства в Ленинградской области. Например, тепличный комплекс «Петергофский» – один из крупнейших в России, выпускает овощи закрытого грунта. Фермерские кооперативы Ломоносовского и Волосовского районов занимаются животноводством и молочным производством в условиях климатических и почвенных ограничений. Соответственно, агропромышленный парк «Северо-Запад» – это инфраструктурный проект, направленный на развитие малых форм хозяйствования.

Литература

1. Долгова, С. А. Концептуальные положения формирования политики сбалансированного развития экономики региона / С. А. Долгова, М. Р. Хагуров // Форпост науки. – 2024. – Т. 18, № 4. – С. 24-34. – DOI 10.22394/sp244.04. – EDN PJAJAE.
2. Мадрахимов, У. А. Теоретико-методические вопросы исследования факторов сбалансированного развития экономики регионов / У. А. Мадрахимов // Universum: экономика и юриспруденция. – 2021. – № 9(84). – С. 8-10. – EDN GRFFZB.
3. Схаплок, Р. Б. Формализация факторов, влияющих на сбалансированное развитие экономики региона / Р. Б. Схаплок // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты : Сборник научных статей 10-й Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Курск, 26–27 ноября 2020 года. Том 2. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. – С. 193-196. – DOI 10.47581/2020/11.27.PS86/1.2.046. – EDN MUWBVJ.

The main elements of the methodology for self-identification of the region's economy in terms of the impact of a certain type of economic activity on the balance of its development

Ananicheva E.P.

State University of Land Management

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article discusses the main elements of the methodology for self-identification of the region's economy in terms of the impact of a certain type of economic activity on the balance of its development. The author highlighted the main stages of the methodology for self-identification of the region's economy, and provided an elected list of agricultural parks in Russia. A comparative analysis of the effectiveness of agrotechnoparks in the Russian Federation was carried out, and a list of agrotechnoparks in various regions and districts of Russia was considered.

Keywords: balanced development of the regional economy; regional economy; innovative development factors; agrotechnopark; innovative opportunities.

References

1. Dolgova, S. A. Conceptual provisions for the formation of a policy for balanced development of the regional economy / S. A. Dolgova, M. R. Khagurov // Outpost of science. - 2024. - Vol. 18, No. 4. - Pp. 24-34. - DOI 10.22394/sp244.04. - EDN PJAJAE.
2. Madrakhimov, U. A. Theoretical and methodological issues in the study of factors of balanced development of the regional economy / U. A. Madrakhimov // Universum: economics and jurisprudence. - 2021. - No. 9 (84). - Pp. 8-10. - EDN GRFFZB.
3. Shaplok, R. B. Formalization of factors influencing the balanced development of the regional economy / R. B. Shaplok // Strategy of socio-economic development of society: managerial, legal, economic aspects: Collection of scientific articles of the 10th International Scientific and Practical Conference. In 2 volumes, Kursk, November 26-27, 2020. Volume 2. - Kursk: South-West State University, 2020. - P. 193-196. - DOI 10.47581/2020/11.27.PS86/1.2.046. - EDN MUWBVJ.

Концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов

Бессарабов Владислав Олегович

доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой информационных систем и технологий управления, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского, bessarabov93@gmail.com

Курасов Руслан Николаевич

аспирант кафедры информационных систем и технологий управления, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила-Туган Барановского

В статье предложен концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов, модульная структура которого обеспечивает реализацию его цели с позиций теории и практики. При этом его элементы, направленные на достижение как экономического, так и социального эффекта формируют институциональную, инновационную, эволюционную траектории развития рынка консалтинговых услуг на основе соответствующих моделей, предложенных в ходе исследования. В свою очередь, в качестве связующего звена между теоретическим и практическим модулем концептуального подхода выступают предпосылки роста спроса на консалтинговые услуги и их развития в условиях новых вызовов.

Ключевые слова: консалтинговые услуги, консалтинг, рынок консалтинговых услуг, модели консалтинговых услуг.

Рынок консалтинговых услуг занимает особое место в экономике современных стран, нередко выступая в роли важного инструмента повышения эффективности деятельности предприятий и организаций. Это, помимо прочего, связано с тем, что именно современные консалтинговые услуги направлены на решение экономических, социальных и других задач (о чем речь уже шла в предыдущих исследованиях [1; 2]), способствующих улучшению конкурентоспособности и адаптации к быстро меняющимся условиям рынка.

Среди современных подходов к развитию рынка консалтинговых услуг можно выделить институциональный, инновационный, стратегический и системный.

Так, институциональный подход фокусируется на роли формальных правил, норм и институтов, регулирующих поведение субъектов рынка консалтинговых услуг. Его реализация на практике позволяет, в первую очередь, усовершенствовать законодательную базу, стандарты и контрактные механизмы в формировании стабильной среды для оказания консалтинговых услуг на рынке. Однако чрезмерная фиксация на формальных институтах часто приводит к консерватизму в аналитике и практике, затрудняя адаптацию к быстро меняющимся условиям, связанным с новыми вызовами. Такой подход недостаточно гибок для оценки новых форм организационного взаимодействия и инновационных бизнес-моделей на рынке консалтинговых услуг.

Инновационный подход акцентирует внимание на внедрении новых технологий и инноваций как ключевых драйверов развития рынка консалтинговых услуг. Несмотря на очевидную актуальность, в ходе реализации данного подхода может быть переоценен роль технических новшеств, игнорируя при этом специфику функционирования рынка (региональную рыночную конъюнктуру). Его ключевое преимущество – высокая чувствительность к технологическим трендам. Вместе с тем, ограниченность заключается в преобладании техноцентричной логики, при которой игнорируются реальные потребности субъектов рынка (в первую очередь, исполнителей услуг). Это может приводить к излишне оптимистичным прогнозам и невозможности учесть человеческий фактор, который критически важен для исполнителей консалтинговых услуг.

Стратегический и системный подходы рассматривают рынок консалтинговых услуг как сложную, многоуровневую систему с множеством взаимосвязанных элементов (как минимум, субъекты, объекты, процесс, результат процесса), ориентированных на долгосрочное развитие и устойчивость. Так, сильная сторона стратегического подхода – внима-

ние к динамике изменений, прогнозированию и формированию устойчивых моделей развития. Однако в отрыве от организационных, институциональных и технологических реалий он трансформируется в абстрактный анализ.

В свою очередь, системный подход ориентирован на целостное понимание рынка как сложной адаптивной системы, его преимущество – способность интегрировать множественные факторы и учитывать сложные взаимосвязи. Основной недостаток – высокая абстрактность и методологическая сложность, что нередко затрудняет его реализацию в практической деятельности и теоретических исследованиях.

Данные подходы способствуют комплексному пониманию самого процесса развития рынка консалтинговых услуг, однако нередко могут базироваться на «устаревших» допущениях о стабильности внешней среды и линейных сценариях развития, что не в полной мере отвечает современным реалиям. В условиях высокой волатильности и неопределённости рыночных процессов, принципиально новых вызовов реализация таких подходов приводит к тому, что методическая «инерция» снижает оперативность принятия решений и ограничивает возможности для динамичного и гибкого развития рынка консалтинговых услуг.

Учитывая вышесказанное, для развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов требуется пересмотр и модернизация существующих подходов, исходя из данных, представленных в таблице 1.

Таблица 1
Сравнительный анализ подходов к развитию рынка консалтинговых услуг (составлено автором на основе [3; 4; 5])

Подход	Основной акцент	Уровень реализации	Ключевое преимущество	Ключевой недостаток
Институциональный	Нормы и правила	Макро/мезо	Регуляторная стабильность	Недостаточная гибкость
Инновационный	Технологии	Микро/мезо	Адаптивность к технологическим изменениям	Игнорирование человеческого фактора
Стратегический	Конкуренция	Мезо/макро	Учет конкурентных стратегий	Отрыв от инфраструктуры и институтов
Системный	Взаимосвязи и целостность элементов	Макро/мезо / микро	Комплексность и учет влияния факторов на элементы	Сложности реализации на практике

Каждый из рассмотренных подходов имеет свои преимущества и недостатки, а выбор наиболее зависит от конкретной ситуации, цели, уровня реализации. В целом, системный и инновационный подходы представляются наиболее перспективными

для развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов. Однако, в условиях, когда консалтинговые фирмы сталкиваются с вызовами цифровизации, изменением клиентских ожиданий, ростом нестабильности и конкуренции, становится очевидной необходимость рассмотрения возможных противоречий между существующими подходами. В первую очередь это необходимо для обновления теоретического фундамента исследуемой проблематики и разработки концептуального подхода к ее развитию через практическую плоскость.

Здесь подчеркнем, что современная система научных знаний о консалтинговых услугах базируется на дискурсивном векторе их развития. Такие знания формировались в рамках региональной и отраслевой экономики, «классического» менеджмент, социология управления и др. Они описывали консалтинг как вспомогательный сервис, ориентированный на восполнение дефицита знаний у заказчика услуг [6; 7].

Отсюда следует ключевое противоречие между выделенными ранее подходами, которое заключается в том, что большинство из них отличаются высоким уровнем концептуального консерватизма. Они слабо отражают усложнение внешней среды, в том числе новые вызовы, цифровую трансформацию, сетевую экономику, глобальные международные санкции со стороны недружественных государств. Так, например, в рамках институционального подхода, логика линейной причинно-следственной связи действий исполнителя и заказчика услуг, не учитывает специфику функционирования ряда консалтинговых фирм (особенно в переходный период экономики Донецкой Народной Республики).

В дополнение к консерватизму подходов наблюдается методологическая инерция. На практике это означает, что используемые инструменты анализа, диагностики и построения стратегий развития рынка консалтинговых услуг не успевают за динамикой изменения самой сути объекта – рынка консалтинга. Например, Андрищенко Г.И. рассматривая пятифазную модель консультационного процесса (анализ – диагностика – предложение – реализация – оценка) отмечает отсутствие четких границ между фазами, подчёркивая их нелинейность в современных реалиях [7].

Кроме того, существующие подходы к развитию рынка консалтинговых услуг зачастую строятся на базовом условии стабильной институциональной среды, что делает их неприменимыми в условиях санкционного давления, цифровой конкуренции и изменения поведенческих установок потребителей.

Серьёзные противоречия вызывает методологическая неготовность субъектов рынка консалтинговых услуг к новым моделям, алгоритмам их оказания (не говоря уже о комплексных стратегиях и механизмах). В частности, такие феномены, как автоматизация консультационного анализа, использование генеративного искусственного интеллекта в работе с клиентом, интеграция ESG-показателей в стратегическое консультирование, практически не находят своего отражения (как теоретического, так и практического) в рассмотренных ранее подходах.

Это ведет к парадоксальной ситуации: на практике данные инструменты становятся нормой, но в теоретических разработках они отсутствуют, либо упоминаются фрагментарно [8].

Кроме того, вышесказанное позволяет констатировать наличие значительных противоречия между динамичной рыночной средой, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями, глобальной конкуренцией и изменчивыми потребностями заказчиков услуг, и сравнительно статичными, консервативными подходами к развитию соответствующего рынка. Этот негативно отражается на способности субъектов эффективно адаптироваться и развиваться в современных условиях. Многие фирмы, опираясь на устаревшие модели, испытывают трудности с адаптацией к новым требованиям рынка, что выражается в снижении конкурентоспособности, утрате доверия клиентов и низкой результативности реализуемых проектов.

Учитывая вышеизложенное, становится очевидной необходимость переосмысления и реконструкции концептуальной основы развития консалтинговых услуг. При этом разрабатываемый концептуальный подход должен быть гибким, междисциплинарным и адаптивным к изменениям среды.

Нельзя не подчеркнуть, что концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг предполагает отказ от универалистских решений и переход к контекстуализированному анализу, в котором акцент должен на понимание конкретных ситуаций (рыночных, региональных), а не на попытку вписать их в рамки уже существующих подходов.

Кроме того, в условиях новых вызовов важное значение приобретает способность заказчиков и исполнителей консалтинговых услуг к рефлексивному мышлению, этической ответственности и креативному проектированию. Следовательно, концептуальный подход должен учитывать не только особенно рынка консалтинговых услуг, но и роли субъектов в процессе их оказания.

С экономической точки зрения, рынок консалтинговых услуг в условиях новых вызовов характеризуется высокой степенью турбулентности: усиливается конкуренция со стороны независимых экспертов, онлайн-платформ, решений с элементами искусственного интеллекта. В целом все это и формирует ключевые отличия между существующими подходами к развитию рынка консалтинговых услуг и разрабатываемым нами (табл. 2).

Таблица 2
Сравнение подходов к развитию рынка консалтинговых услуг
(составлено автором на основе [9; 10])

Критерий	Современные подходы к развитию рынка консалтинговых услуг	Концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов
Понимание сущности услуги	Услуга как продукт, ориентированный на передачу знаний	Услуга как процесс создания ценности и противодействия новым вызовам
Методы исследования современного состояния	Отраслевой анализ, статистика, экспертные опросы	Сценарное моделирование, цифровая

		аналитика, системный анализ
Структура рынка	Фирмы-конкуренты, сегменты	Экосистемы, платформы, сетевые образования
Стратегии ценообразования	Почасовая оплата, проектные бюджеты	Ценность-ориентированное ценообразование, подписка
Поведенческие модели потребителей	Рациональный выбор, рыночная конкуренция	Когнитивные ограничения, доверие, экспертная репутация
Характер развития	Линейный рост, масштабирование	Гибридизация, адаптация, интеграция цифровых инструментов

Учитывая вышесказанное на рисунке 1 представлен концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов. Предложенная разработка предполагает, в частности:

- отказ от линейных моделей развития рынка консалтинговых услуг в пользу сценарного и проектного моделирования;
- ориентацию на создание ценности в условиях новых вызовов, а не только на передачу знаний;
- включение поведенческих и когнитивных аспектов экономического взаимодействия на рынке консалтинговых услуг;
- учет цифровых экосистем, в рамках которых реализуются консалтинговые услуги;
- акцент на устойчивость моделей консалтинга и их «трансформационную» способность.

Здесь уместно акцентировать внимание на моделях консалтинга, которые, наряду с соответствующим механизмом положены в основу концептуального подхода, представленного на рисунке 1.

Акцентируем внимание на том, что на современный этап развития теории и практики консалтинга сопровождается наличием ряда моделей, которые нельзя обойти стороной в предложенном нами концептуальном подходе. Квинтэссенция таких моделей формируются на пересечении теоретических подходов и эмпирических наблюдений за трансформацией рынка консалтинговых услуг. Результаты критического анализа специальной экономической литературы в исследуемой проблематике (особо здесь подчеркнем публикации [11; 12; 13]) позволили выделить спросоориентированную, инновационно-адаптивную, институционально-эволюционную, ценностно-ориентированную, гибридную модели развития рынка консалтинговых услуг

Модель спросоориентированного развития рынка. Основывается на тезисе, что рост рынка консалтинговых услуг обеспечивается изменениями в их видах и объемах спроса. Исполнители консалтинговых услуг выступают как адаптивный ресурс, способный оперативно удовлетворить потребности заказчиков. Модель хорошо объясняет волнообразную динамику спроса в периоды реформ, новых вызовов и «тотальной». Преимущество модели связано с акцентом на гибкость и потребительскую ценность, возможность прогнозировать всплески спроса на консалтинговые услуги. В свою очередь главным недостатком является, очевидная, недо-

оценка внутренних факторов развития самих консалтинговых фирм, слабое внимание к институциональному и технологическому обеспечению их деятельности.



Рисунок 1 – Концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов

Согласно инновационно-адаптивной модели источником развития исследуемого нами рынка является способность консалтинговых фирм интегрировать технологические инновации в процессы оказания услуг. Основной акцент делается на цифровую трансформацию, развитие аналитических платформ, автоматизацию, искусственный интеллект и т.п. Отсюда следует главное преимущество модели – высокая чувствительность к глобальным технологическим трендам и релевантность в цифровой экономике. Недостатки связаны с недостаточным вниманием субъективному фактору и институциональным, психологическим барьерам, связанным с принятием новой нормальности.

В свою очередь, институционально-эволюционная модель связывает развитие рынка консалтинговых услуг с разработкой соответствующих профес-

сиональных стандартов, методических рекомендаций, нормативной базы, функционированием саморегулируемых организаций. Основной тезис сводится к тому, что стабильная институциональная среда стимулирует рост качества консалтинговых услуг и доверие со стороны их заказчиков. Преимущество модели в том, что она объясняет «постепенность» и развития рынка консалтинговых услуг по мере совершенствования институциональной среды, что делает ее крайне актуально для стран с переходной экономикой. В тоже время в качестве главного недостатка отметим недостаточную чувствительность к резким изменениям среды и внешним вызовам.

Ценностно-ориентированная модель акцентирует внимание на том, какую ценность консалтинговые услуги создают для их заказчика. Это может быть как экономический эффект (улучшение финансовых показателей, получение дополнительных доходов и т.д.), так и социальной (рост имиджа заказчика, снижения уровня социальной напряженности в коллективе и т.д.) Модель близка к подходам в сфере управленческого консалтинга и построена на концепции ценностного предложения. Акцент на экономических результатах является главным преимуществом модели. Недостатки связаны со сложностями количественной оценки создаваемой ценности, игнорировании структурных факторов рынка.

Нельзя обойти стороной гибридные модели, которые представляют собой комбинации указанных выше, учитывая, что процесс развития рынка консалтинговых услуг не может находиться под влиянием положений только одной модели. Согласно ряду исследования (ведем речь о работах [5; 6] наиболее популярными являются «гибриды» спрсоориентированной и инновационно-адаптивной моделей, особенно в современных реалиях, с чем, по нашему мнению, сложно поспорить. Основным преимуществом модели является возможность формирования комплексной картины самой природы развития рынка консалтинговых услуг во всем спектре окружающей его совокупности социально-экономических отношений. Однако отсюда следует и недостаток модели, связанный с возможными противоречиями в ходе ее реализации.

Вышеуказанные модели во многом являются причиной модульной конструкции разработанного концептуального подхода к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов. Так, основу теоретического модуля составляют такие элементы как цель, блоки задачи, субъекты, объект, предмет, принципы, императивы, теоретические модели развития рынка консалтинговых услуг. «Переход» от теоретического модуля к практическому обеспечивается за счет анализа предпосылок роста спроса на консалтинговые услуги через призму:

- изучения современных особенностей функционирования зарубежных рынков консалтинговых услуг;
- анализа отечественного рынка консалтинговых услуг;
- исследования проблем развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов.

Такая модульная структура обеспечит не только более точную диагностику текущего состояния исследуемого рынка, но и станет основой для разработки устойчивых механизмов и моделей, способных адаптироваться к постоянно меняющимся условиям и, что самое главное, новым вызовам (о чем, так или иначе, уже шла речь в [14; 15]).

Кроме того, ключевую роль в том играют модели реализации концептуального подхода к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов, которые, по нашему мнению, должны базироваться на «междисциплинарности». Речь идет об институциональной, инновационной и эволюционной моделях.

Так, в рамках институциональной модели, базирующейся на теориях Д. Норта, О. Уильямсона и неоинституционализма, реализация концептуального подхода происходит через призму формальных и неформальных правил, регулирующих экономическое поведение субъектов рынка. В контексте консалтинговых услуг акцентируется внимание на таких факторах, как нормативная среда, уровень контрактной защищенности, институциональные барьеры для входа на рынок и роль профессиональных сообществ [16].

Инновационная модель фокусируется на роли инноваций и технологий как драйверов развития рынка консалтинговых услуг через призму положений соответствующего концептуального подхода. Теоретическим фундаментом выступают, как минимум, модели технологических волн, теория инновационных кластеров, теория открытых инноваций, модели виртуального рынка и др. [17; 18]. Применительно к предложенному концептуальному подходу модель реализации предполагает комплексную цифровизацию бизнес-процессов; внедрение искусственного интеллекта и аналитики данных; создание онлайн-платформ для и автоматизации части услуг консалтинговых услуг.

Эволюционная модель реализации концептуального подхода к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов предполагает последовательное стимулирование исследуемого рынка и формирование конкурентных преимуществ, совершенствование существующих бизнес-моделей на основе как практического опыта, так и теоретических знаний. Рынок рассматривается в качестве сложной, структуры, которая постоянно эволюционирует, а ее эффективность зависит от целостности и согласованности элементов.

Именно поэтому в условиях новых вызовов становится необходимым формирование гибкого и комплексного концептуального подхода к развитию рынка консалтинговых услуг (особенно в современных реалиях [20; 21]). Так, предложенный подход не только учитывает текущую ситуацию на рынке (как с позиций современной теории, так и практики), но и развивает прогностический потенциал, реализация которого позволяет выстраивать сценарии развития рынка консалтинговых услуг.

Таким образом, разработка концептуального подхода к развитию рынка консалтинговых услуг обусловлена как противоречивостью существующих

парадигм и моделей, так и новыми вызовами, требующими переосмысления исследовательских рамок через призму теории и практики. Такое переосмысление нашло свое отражение в предложенном концептуальном подходе к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов, реализация которого базируется на: адаптивности к изменяющимся условиям новых вызовов; акценте на междисциплинарности при анализе рынка; интеграции институциональной, инновационной и эволюционной траекторий развития исследуемого рынка; фокусе на специфике отечественного рынка.

Литература

1. Курасов Р. Н. К вопросу об особенностях консалтинговых услуг в условиях новых региональных вызовов // *Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы*. – 2024. – № S1. – С. 80–88.
- Бессарабов, В. О. Моделирование институционализации методологии обеспечения экономической безопасности предпринимательской деятельности на рынке консалтинговых услуг / В. О. Бессарабов // *Фотинские чтения - 2022 (весеннее собрание) : Материалы IX Международной научно-практической конференции*, Ижевск, 26–28 мая 2022 года. – Ижевск: Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова, 2022. – С. 18–25.
2. Cornford, A. Internationally Agreed Principles For Corporate Governance And The Enron Case, United Nations Conference on Trade and Development / A. Cornford // *G-24 Discussion Paper Series No. 30*, New York, June 2004. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://unctad.org/en/docs/gdsmdpbpg2420046_en.pdf (дата обращения: 01.09.2025).
3. Борисова, В.В. Консалтинговые услуги / В.В. Борисова // *Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки: сб. статей междуна. научно-практ. конф.* – СПб: СПбГУ. – 2016. – С. 52–54.
4. Кузнецов, А.А. Консалтинговые услуги как специфическая сфера профессиональной деятельности / А.А. Кузнецов // *Известия СПбГЭУ*. – 2013. – №4 (82). – С. 136–139.
5. Ekelund, R.B. Advertising and information: an empirical study of search, experience and credence goods / R.B. Ekelund, G.M. Franklin, R.W. Ressler // *Journal of Economic Studies*. – 1995. – Т. 22. – № 2. – С. 33–43.
6. Kubr, M. Management consulting: A guide to the profession / M. Kubr // Geneva: International Labour Office. – 1976. – 345 с.
7. Андрущенко, Г.И. Теоретический анализ конкурентной среды рынка консалтинговых услуг в российской Федерации / Г.И. Андрущенко // *ПСЭ*. – 2017. – №2 (62). – С. 186–190.
8. Белаш, В.Е. Перспективы развития консалтинговых услуг в России / В.Е. Белаш // *Будущее науки*. – 2019. – №1. – С.45–48.

9. Шайхлисламов, В.А. Маркетинговое управление этапами бизнес-консультирования / В.А. Шайхлисламов, Л.А. Данченко // *Фундаментальные исследования*. – 2013. – № 4-1. – С. 220-223.
10. Шамахов, В.А. Тенденции развития в глобальной экономике как предпосылка для изменений на рынке труда / В.А. Шамахов, Н. М. Межевич // *Управленческое консультирование*. – 2019. – №5(125). – С. 9-17.
11. Лапенков, В.Ю. Факторы конкурентоспособности российских компаний на рынке консалтинговых услуг / В.Ю. Лапенков // *Креативная экономика*. – 2019. – №8. – С. 1549-1562.
12. Гергиев, И.Э. Необходимость управленческого консалтинга в условиях цифровизации российского бизнеса / И.Э. Гергиев // *Вопросы управления*. – 2019. – №2(38). – С. 182-188.
13. Глазьев, С.Ю. Перспективы развития российской экономики в условиях глобальной конкуренции / С.Ю. Глазьев // *Российский экономический журнал*. – 2007. – № 1-2. – С. 3-25.
14. Бессарабов, В. О. Кибербезопасность как ориентир методик и современных трендов обеспечения экономической безопасности / В. О. Бессарабов, С. А. Мезенцева // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2025. – Т. 14, № 5(158). – С. 44-55.
15. Бессарабов, В. О. К вопросу о роли искусственного интеллекта в стратегировании экономической безопасности предприятия: от промышленности до ритейла и сервиса / В. О. Бессарабов, Ж. А. Пророчук // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2025. – Т. 10, № 6(159). – С. 91-100.
16. Мельчекова, О.Г. Диагностика управления и управленческое консультирование: актуальность и проблемы реализации / О.Г. Мельчекова, Т.В. Кочергина, А.Ю. Рябцев // *Управление экономическими системами*. – 2019. – №4(122). – С. 10-17.
17. Бессарабова, А. А. Особенности инновационного маркетинга на рынке товаров и услуг / А. А. Бессарабова // *Медиа в информационном обществе: эффекты, возможности, риски - 2024 : Материалы III Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. В 2-х томах, Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А., 27–28 марта 2024 года*. – Саратов: Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А., 2024. – С. 16-23.
18. Шейгус, В. А. Влияние инвестиционных инициатив на социально- экономическую динамику в коммерческих предприятиях / В. А. Шейгус, А. А. Бессарабова // *Донецкие чтения 2024: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: материалы IX Международной научной конференции, Донецк, 15–17 октября 2024 года*. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2024. – С. 325-327.
19. Ткачук, П. Ю. Концептуальные теоретические основы развития экономического потенциала региона / П. Ю. Ткачук, Е. В. Матюшко // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2024. – Т. 9, № 12(153). – С. 81-88.
20. Алексеев, С. Б. Формирование потенциала инноваций предприятия сферы услуг / С. Б. Алексеев, Н. И. Алексеева // *Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права*. – 2024. – № 3(106). – С. 64-73.
21. Мелентьева, О. В. современная специфика развития финансовых услуг в экономической системе / О. В. Мелентьева, Т. А. Пликус // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2023. – Т. 1, № 11(140). – С. 200-206.

A conceptual approach to the development of the consulting services market in the face of new challenges

Bessarabov V.O., Kurasov R.N.

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

The article proposes a conceptual approach to the development of the consulting services market in the face of new challenges, the modular structure of which ensures the realization of its goals from the standpoint of theory and practice. At the same time, its elements aimed at achieving both economic and social effects form the institutional, innovative, and evolutionary trajectories of the consulting services market based on the relevant models proposed in the course of the study. In turn, the prerequisites for the growth of demand for consulting services and their development in the face of new challenges act as a link between the theoretical and practical module of the conceptual approach.

Keywords: consulting services, consulting, consulting services market, consulting services models.

References

1. Kurasov R. N. On the Features of Consulting Services in the Context of New Regional Challenges // *Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts*. – 2024. – No. S1. – P. 80-88. Bessarabov, V. O. Modeling the Institutionalization of the Methodology for Ensuring Economic Security of Entrepreneurial Activity in the Consulting Services Market / V. O. Bessarabov // *Fotinsky Readings - 2022 (Spring Meeting): Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference, Izhevsk, May 26-28, 2022*. - Izhevsk: Izhevsk State Technical University named after M.T. Kalashnikov, 2022. - P. 18-25. 2. Cornford, A. Internationally Agreed Principles For Corporate Governance And The Enron Case, United Nations Conference on Trade and Development / A. Cornford // *G-24 Discussion Paper Series No. 30, New York, June 2004*. [Electronic resource] – Access mode: [http:// unctad.org/en/docs/gdsmdpbg2420046_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/gdsmdpbg2420046_en.pdf) (accessed: 09/01/2025).
3. Borisova, V.V. Consulting services / V.V. Borisova // *Modern problems and promising directions of innovative development of science: collection of articles of the international. scientific and practical. conf.* - St. Petersburg: St. Petersburg State University. - 2016. - P. 52-54.
4. Kuznetsov, A.A. Consulting services as a specific area of professional activity / A.A. Kuznetsov // *Izvestiya SPbGEU*. - 2013. - No. 4 (82). - P. 136-139.
5. Ekelund, R.B. Advertising and information: an empirical study of search, experience and credence goods / R.B. Ekelund, G.M. Franklin, R.W. Ressler // *Journal of Economic Studies*. - 1995. - Vol. 22. - No. 2. - P. 33-43.
6. Kubr, M. Management consulting: A guide to the profession / M. Kubr // Geneva: International Labour Office. - 1976. - 345 p.
7. Andryushchenko, G.I. Theoretical analysis of the competitive environment of the consulting services market in the Russian Federation / G.I. Andryushchenko // *PSE*. - 2017. - No. 2 (62). – P. 186-190.
8. Belash, V.E. Prospects for the Development of Consulting Services in Russia / V.E. Belash // *The Future of Science*. – 2019. – No. 1. – P. 45-48.
9. Shaykhislamov, V.A. Marketing Management of Business Consulting Stages / V.A. Shaykhislamov, L.A. Danchenok // *Fundamental Research*. – 2013. – No. 4-1. – P. 220-223.
10. Shamakhov, V.A. Development Trends in the Global Economy as a Prerequisite for Changes in the Labor Market / V.A. Shamakhov, N.M. Mezhevich // *Management Consulting*. – 2019. – No. 5 (125). – P. 9-17.
11. Lapenkov, V.Yu. Factors of competitiveness of Russian companies in the consulting services market / V.Yu. Lapenkov // *Creative economy*. - 2019. - No. 8. - P. 1549-1562.
12. Gergiev, I.E. The need for management consulting in the context of digitalization of Russian business / I.E. Gergiev // *Management issues*. - 2019. - No. 2 (38). - P. 182-188.
13. Glazhev, S.Yu. Prospects for the development of the Russian economy in the context of global competition / S.Yu. Glazhev // *Russian economic journal*. - 2007. - No. 1-2. - P. 3-25.
14. Bessarabov, V. O. Cybersecurity as a benchmark for methods and modern trends in ensuring economic security / V. O. Bessarabov, S. A. Mezentseva // *Economy and Management: Problems, Solutions*. - 2025. - Vol. 14, No. 5 (158). - P. 44-55.
15. Bessarabov, V. O. On the role of artificial intelligence in strategizing the economic security of an enterprise: from industry to retail and service / V. O. Bessarabov, Zh. A. Prorochuk // *Economy and Management: Problems, Solutions*. - 2025. - Vol. 10, No. 6 (159). - P. 91-100.

16. Melchekova, O. G. Management diagnostics and management consulting: relevance and implementation problems / O. G. Melchekova, T. V. Kochergina, A.Yu. Ryabtsev // Management of economic systems. - 2019. - No. 4 (122). - P. 10-17.
17. Bessarabova, A. A. Features of innovative marketing in the market of goods and services / A. A. Bessarabova // Media in the information society: effects, opportunities, risks - 2024: Proceedings of the III All-Russian scientific and practical conference with international participation. In 2 volumes, Saratov State Technical University named after Yu.A. Gagarin, March 27-28, 2024. - Saratov: Saratov State Technical University named after Yu.A. Gagarin, 2024. - P. 16-23.
18. Sheygus, V. A. The Impact of Investment Initiatives on the Socio-Economic Dynamics in Commercial Enterprises / V. A. Sheygus, A. A. Bessarabova // Donetsk Readings 2024: Education, Science, Innovation, Culture and Challenges of Our Time: Proceedings of the IX International Scientific Conference, Donetsk, October 15–17, 2024. – Donetsk: Donetsk National University, 2024. – P. 325–327.
19. Tkachuk, P. Yu. Conceptual Theoretical Foundations for the Development of the Economic Potential of a Region / P. Yu. Tkachuk, E. V. Matyushko // Economy and Management: Problems, Solutions. – 2024. – Vol. 9, No. 12(153). – P. 81–88.
20. Alekseev, S. B. Formation of innovation potential of the enterprise in the service sector / S. B. Alekseev, N. I. Alekseeva // Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law. - 2024. - No. 3 (106). - P. 64-73.
21. Melentyeva, O. V. modern specifics of development of financial services in the economic sys system / O. V. Melentyeva, T. A. Plikus // Economics and Management: Problems, Solutions. - 2023. - Vol. 1, No. 11(140). - P. 200-206.

Оценка возможности оптимизации технико-технологического механизма реализации программы реновации

Валу́й Андрей Александрович

к.э.н., доцент базовой кафедры "Управление проектами и программами Capital Group" (Москва), Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, valuyaa@mos.ru

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена тем, что вопросы, связанные с оценкой возможности оптимизации технико-технологического механизма реализации программы реновации, напрямую связаны с общим механизмом реализации программы реновации, являясь его составной частью и требуя применения системного подхода. В данной статье рассмотрены рычаги, составляющие технико-технологический механизм реализации программы реновации. К ним, по нашему мнению, относятся четыре рычага, а именно: рычаг технико-технологических показателей; рычаг квалифицированного труда; рычаг материально-технического обеспечения; рычаг наличия современного программного обеспечения. В статье дана краткая информация о цифровом двойнике Москвы; о внедрении концепции «Умный город». Затрагивается вопрос о создании специализированных образовательных программ. Рассматривается крайне актуальный вопрос для нашей страны – материально-техническим обеспечением строительной отрасли. Дана структурированная информация о применении специализированного программного обеспечения и описаны основные преимущества BIM-технологий. Сделан вывод о том, что внедряются новые технологии в проектировании и строительстве, что также коррелируется с национальными целями Российской Федерации.

Ключевые слова: оптимизация технико-технологического механизма реализации программы реновации; технико-технологический механизм реализации программы реновации; строительство жилья в регионах; реновация жилищного фонда; расширенное воспроизводство жилищного фонда; реализация программы реновации.

Перед Градостроительным комплексом Москвы стоит важная задача – активное внедрение технологий в стандарты программы реновации.

В данной статье мы предлагаем рассмотреть рычаги, составляющие технико-технологический механизм реализации программы реновации. К ним, по нашему мнению, можно отнести:

1. Рычаг технико-технологических показателей;
2. Рычаг квалифицированного труда;
3. Рычаг материально-технического обеспечения;
4. Рычаг наличия современного программного обеспечения.

Оптимизация всех вышеуказанных рычагов должна привести к важнейшему, на наш взгляд, параметру – к росту качества жизни.

1. Рычаг технико-технологических показателей.

Качественный мониторинг технико-технологических показателей может помочь с оптимизацией процессов строительства. В частности, внедрение современных форм строительной отчётности позволит принимать управленческие решения на основе массива данных.

Понимание предстоящих стадий строительства и объёмов планируемых работ позволит своевременно решать задачи снабжения строительных площадок необходимыми материалами. То есть, существует возможность интегрировать потребности объектов с загрузкой мощностей на заводах. А в условиях текущих политических процессов, повлиявших на логистические маршруты, это становится крайне актуальной задачей.

С точки зрения рассмотрения технико-экономических показателей проекта, а также прогнозирования дальнейшего развития районов и городских округов, стоит упомянуть о *цифровом двойнике Москвы*.

Если обращаться к официальным определениям, то по данным официального портала Мэра и Правительства Москвы: ««Цифровой двойник Москвы» — точная 3D-копия (фотограмметрическая модель) территории столицы в виртуальной реальности, на которую нанесены все сети инженерных и транспортных коммуникаций».

«Одной из основных функций платформы является возможность встраивать в фотограмметрическую модель 3D-копии проектируемых зданий, сооружений и любых других трехмерных объектов города» – всё это позволяет заранее увидеть будущий облик не только планируемого к застройке здания, но и оценить, насколько оно встроится в окружающую застройку. А аналитические функции, встроенные в программу, позволяют спрогнозировать

нагрузки на сети и выполнить прочие необходимые расчёты.

Рассматривая вопросы реализации программы реновации, следует отметить следующий факт: «Платформу активно используют на разных этапах реализации программы реновации — от моделирования эффективного использования пространства и новых точек притяжения в районах до оперативного контроля строительных работ с помощью видео с городских камер и квадрокоптеров».

Всё это говорит о том, что цифровой двойник — зарекомендовавшая себя технология. А это значит, что использование современных технологий, а также обучение искусственного интеллекта специальными узконаправленными знаниями и материалами в области строительной сферы, может положительно сказаться на динамике разработки, проектирования и непосредственного строительства новых районов.

Ещё одним показателем, на который точно стоит обратить внимание, является внедрение концепции «Умный город».

Под определением умного города, по мнению Попова Е. В., Семячкова К.А., Дубик С.В., «понимается интеграция цифровых технологий и инноваций во все сферы городской жизни — от управления транспортом и коммунальными услугами до повышения уровня комфорта и безопасности горожан».

Семячков К.А. и Веретенникова А.Ю. обращают внимание на то, что города, перенимающие концепцию «Умный город», «подразумевают использование широкого диапазона цифровых решений в качестве инструментов развития урбанизированных территорий».

Концепция умного города (Smart City) активно реализуется и в Москве. Вот лишь некоторые из технологий, применяемых в городе:

1. Городской Wi-Fi и мобильный интернет;
2. Умный транспорт;
3. Электронные услуги;
4. Единая медицинская информационно-аналитическая система (ЕМИАС);
5. Портал «Наш город»;
6. Проект «Активный гражданин»;
7. Платформа «Город идей»;
8. Электронная школа;
9. Развита видеоаналитика.

Также, несомненно, многое зависит и от технологических решений, влияющих на процессы и скорость возведения объекта. Условно, можно было бы часть работ по сборке тех или иных узлов выполнять на производстве, поставляя на объект готовую деталь, состоящую из сложных механизмов. Это могло бы ускорить процессы, но требует высококвалифицированного труда. Следовательно, необходимо рассмотреть рычаг квалифицированного труда.

2. Рычаг квалифицированного труда.

Вопрос о создании специализированных образовательных программ, которые бы вели подготовку не только инженеров, но и включали бы в свой об-

разовательный курс предметы по организации строительных процессов, является до сих пор актуальным. Вопрос об увеличении производительности труда всегда остаётся открытым. Например, бывший Вице-мэр Москвы, А.Ю. Бочкарёв, в 2021 году отмечал: «В этой модели возникает важный момент — качество образования в строительной отрасли, которое сейчас базируется на главной дисциплине — промышленном гражданском строительстве. Эта дисциплина на 90% инженерная, то есть это расчёты, формулы, материаловедение, конструкции и т.д. Методам управления стройкой уделяется только 10–15% учебного времени».

Также наблюдается нехватка рабочих специальностей. В статье «ТАСС» приводится прогноз, который отмечает дефицит кадров в строительной отрасли: «Прогнозируется, что к концу 2024 года дефицит кадров в строительстве составит 15%, при том, что по окончании текущего учебного года количество выпускников профильных учебных заведений составит порядка 230 тыс. человек».

В материале сетевого издания «Интерфакс.ру» приводятся данные, которые отражают рост спроса на специалистов в отрасли строительства в 2024 году в три раза. При этом Минстрой считает, что «отрасли на сегодняшний день не хватает около 200 тысяч бетонщиков, электрогазосварщиков, монтажников и маляров». Эти данные косвенно подтверждают прогноз, приведённый в статье «ТАСС».

Поэтому очень важно повышать престиж рабочих специальностей, повышать квалификацию сотрудников, организовывать не просто формальные стажировки, а настоящие включения в практическую сторону рабочих процессов.

3. Рычаг материально-технического обеспечения.

Вопросы, связанные с материально-техническим обеспечением, также остаются крайне актуальными. В связи с беспрецедентными санкциями, введёнными против Российской Федерации, возможность своевременной поставки ряда материалов, а также сложной специализированной техники остаётся крайне ограниченной. Поэтому важным аспектом является поиск иных партнёров по строительной отрасли, а также разработка и производство собственной продукции, отвечающей спросу рынка.

Совет Федерации ФС РФ в рамках проведения парламентских слушаний, состоявшихся в Совете Федерации Федерального Собрания Российской Федерации 19 апреля 2023 года отмечает, что «одними из приоритетных обозначены задачи по переориентации импорта строительных материалов, изделий, конструкций, инженерного и технологического оборудования, а также комплектующих и запасных частей, создание условий для локализации их производства на территории Российской Федерации». Всё это отражено в Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года.

4. Рычаг наличия современного программного обеспечения.

Санкции, введённые против Российской Федерации, затронули и такую сторону строительной отрасли, как современное программное обеспечение. Применение современных методов строительства и контроля невозможно без использования специализированного программного обеспечения. Это стало вызовом для отечественных компаний, как строительных, так и высокотехнологичных. Пришлось искать пути решения возникших проблем, в том числе, это подтолкнуло отечественных разработчиков к разработке собственных IT-продуктов.

Как справедливо отмечают Шапорева А.В., Аубакирова Б.Б., Полищук Н.Ю.: «В настоящее время в строительной отрасли очень востребовано применение специализированного программного обеспечения. Это ГИС, САПР, сметное ПО и системы управления проектами (СУП)».

На рисунке 1 отображены виды специального программного обеспечения с кратким их описанием.



Рисунок 1 – Применение специализированного программного обеспечения

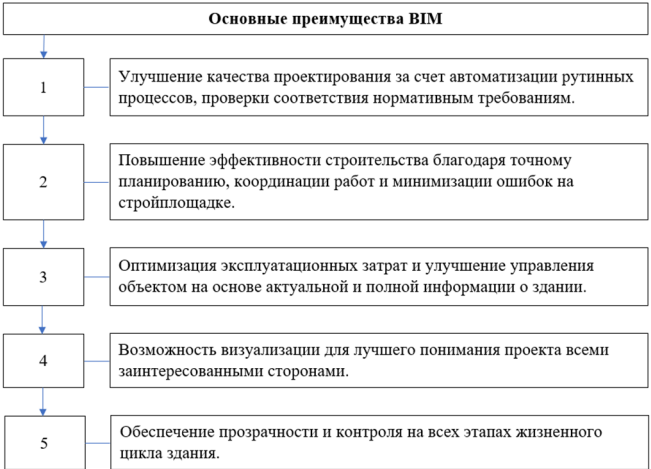


Рисунок 2 – Основные преимущества BIM-технологий

Коростин А.С., рассматривая вопросы внедрения современных информационных технологий в строительную отрасль, пишет о том, что «Одним из самых значительных достижений в строительной отрасли

является внедрение информационного моделирования зданий (BIM)».

На рисунке 2 отображены основные преимущества от внедрения BIM-технологий.

Коростин А.С. также отмечает тот факт, что в нашей стране «применение BIM регулируется национальным стандартом ГОСТ Р 57563-2017 «Моделирование информационное в строительстве. Основные положения по разработке стандартов информационного моделирования зданий и сооружений» и поддерживается на государственном уровне». Поддержка со стороны государства способствует более активному внедрению технологических новшеств.

Вяткин К.Р. и Пугин К.Г. в своём исследовании описывают Применение математических моделей в строительстве, что также является неотъемлемой частью современного проектирования и реализации инвестиционно-строительных проектов, а именно:

«Применение математических моделей в строительстве не только повышает уровень безопасности и устойчивости строений, но и способствует сокращению времени и затрат на строительство. Это позволяет инженерам и архитекторам создавать инновационные и экономически эффективные решения, улучшая качество и долговечность строительных объектов».

Как отмечают Вяткин К.Р. и Пугин К.Г., к методам математического моделирования строительных процессов можно отнести:

- метод конечных элементов;
- метод конечных разностей;
- статистические методы;
- компьютерное моделирование и другие.

Иные рычаги.

Дополнительно стоит отметить, что в качестве показателей национального проекта «Инфраструктура для жизни» (для справки: утверждён 27 ноября 2024 года постановлением Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации №530-СФ), в частности, в паспорте федерального проекта «Жильё», указаны:

«2.1. Внедрены новые нормативно-технические документы в строительстве для осуществления поэтапного отказа от использования устаревших технологий в проектировании и строительстве...

2.2. Актуализированы действующие нормативно-технические документы для внедрения передовых технологий и установления ограничения на использование устаревших технологий в проектировании и строительстве...».

Из вышеперечисленного можно сделать вывод о том, что на государственном уровне стоят задачи обновления и усовершенствования строительной отрасли.

Таким образом, оценивая возможности оптимизации технико-технологического механизма реализации программы реновации, мы можем отметить, что функционирование технико-технологического механизма реализации программы реновации идёт полным ходом и осуществляется с помощью рас-

смотренных выше рычагов: рычаг технико-технологических показателей; рычаг квалифицированного труда; рычаг материально-технического обеспечения; рычаг наличия современного программного обеспечения. Внедряются новые технологии в проектировании и строительстве, что также коррелируется с национальными целями Российской Федерации.

Литература

1. Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года [Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 31 октября 2022 г. № 3268-р] // Информационная система «Консультант-Плюс» / URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_430333/082f7da9658f094f4d3e65bedfddfdc3f59f4aff/ (дата обращения: 14.06.2025 г.).

2. Паспорт федерального проекта «Жильё» [Опубликовано: 22 октября 2024 г. на официальном сайте Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации]. URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/docs/139874/> (дата обращения: 13.08.2025 г.).

3. Вяткин К. Р., Пугин К. Г. Современное математическое моделирование строительных процессов // Вестник науки. 2025. №5 (86). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-matematicheskoe-modelirovanie-stroitelnyh-protsessov> (дата обращения: 14.06.2025).

4. Коростин А.С. Внедрение современных информационных технологий в строительную отрасль // Известия ТулГУ. Технические науки. 2024. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-sovremennyh-informatsionnyh-tehnologiy-v-stroitelnyuyu-otrasl-1> (дата обращения: 14.06.2025).

5. Попов Евгений Васильевич, Семячков Константин Александрович, Дубик Светлана Владимировна Методы продвижения проектов умного города // Муниципалитет: экономика и управление. 2024. №1 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-prodvizheniya-proektov-umnogo-goroda> (дата обращения: 14.06.2025).

6. Семячков К. А., Веретенникова А. Ю. Проекты умного города: систематизация отечественного и зарубежного опыта // РЭиУ. 2023. №4 (76). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proekty-umnogo-goroda-sistematizatsiya-otechestvennogo-i-zarubezhnogo-opyta> (дата обращения: 14.06.2025).

7. Шапорева А.В., Аубакирова Б.Б., Полищук Н.Ю. Современные подходы к проектированию строительных конструкций. обзор программных комплексов // In The World Of Science and Education. 2025. №15 февраль АН. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-proektirovaniyu-stroitelnyh-konstruktsiy-obzor-programmnyh-kompleksov> (дата обращения: 14.06.2025).

8. Импортозамещение в строительной отрасли / Рекомендации // Парламентские слушания в Совете Федерации Федерального Собрания Российской

Федерации от 19 апреля 2023 года // Официальный сайт Совета Федерации ФС РФ. URL: http://council.gov.ru/activity/activities/parliamentary/144372/#_ftn1 (дата обращения: 14.06.2025 г.).

9. Информационные технологии в Москве. Слияние реального и виртуального. Как работает умный город? городом // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы. URL: <https://www.mos.ru/city/projects/smartcity/> (дата обращения: 14.06.2025 г.).

10. «Цифровой двойник Москвы»: как 3D-моделирование и искусственный интеллект изменили управление городом // Официальный портал Мэра и Правительства Москвы. 7 июля 2023 г. URL: <https://www.mos.ru/news/item/126225073/> (дата обращения: 14.06.2025 г.).

11. Вице-мэр Москвы — РБК: «На стройке должно быть в три раза меньше людей» / Сообщения и материалы информационного агентства «РБК» / 01 ноя 2021 г. URL: https://www.rbc.ru/interview/society/01/11/2021/617bb70b9a7947da46a51d48?from=column_2 (дата обращения: 14.06.2025).

12. В Москве прогнозируют рост дефицита кадров в строительстве до 15% // Информационное агентство ТАСС. 12 марта 2024 г.. URL: <https://tass.ru/obschestvo/20216395> (дата обращения: 14.06.2025 г.).

13. В России спрос на специалистов строительной отрасли вырос за пять лет в три раза // Сетевое издание «Интерфакс.ру». 20 ноября 2024 г. URL: <https://www.interfax.ru/business/993678> (дата обращения: 14.06.2025 г.).

Assessment of the potential for optimising the technical and technological mechanism for implementing the renovation programme

Valuy A.A.

Plekhanov Russian University of Economics

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The relevance of the topic under consideration is determined by the fact that issues related to assessing the potential for optimising the technical and technological mechanism for implementing the renovation programme are directly linked to the overall mechanism for executing the renovation programme, forming an integral part and necessitating a systematic approach. This article examines the levers that constitute the technical and technological mechanism for the implementation of the renovation programme. We believe that there are four key levers: the lever of technical and technological indicators; the lever of skilled labour; the lever of material and technical support; and the lever of access to modern software. The article provides brief information on the digital twin of Moscow and the implementation of the "Smart City" concept. It addresses the creation of specialised educational programmes. A highly relevant issue for our country is the material and technical support of the construction industry. Structured information is provided on the use of specialised software, and the main advantages of BIM technologies are described. The conclusion is drawn that new technologies are being introduced in design and construction, which also aligns with the national goals of the Russian Federation.

Keywords: optimisation of the technical and technological mechanism for the implementation of the renovation programme; technical and technological mechanism for the implementation of the renovation programme; housing construction in the regions; renovation of the housing stock; extensive reproduction of the housing stock; implementation of the renovation programme.

References

1. Strategy for the Development of the Construction Industry and Housing and Public Utilities of the Russian Federation through 2030 with a Forecast through 2035 [Approved by the Order of the Government of the Russian Federation dated October 31, 2022 No. 3268-r] // Information System "ConsultantPlus" / URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_430333/082f7da9658f094f4d3e65bedfddfdc3f59f4aff/ (date of access: June 14, 2025).

2. Passport of the federal project "Housing" [Published: October 22, 2024 on the official website of the Ministry of Construction and Housing and Public Utilities of the Russian Federation]. URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/docs/139874/> (date of access: 13.08.2025).
3. Vyatkin K. R., Pugin K. G. Modern mathematical modeling of construction processes // Bulletin of science. 2025. No. 5 (86). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-matematicheskoe-modelirovanie-stroitelnyh-protsessov> (date of access: 14.06.2025).
4. Korostin A. S. Implementation of modern information technologies in the construction industry // Bulletin of Tula State University. Technical sciences. 2024. No. 9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnedrenie-sovremennyh-informatsionnyh-tehnologiy-v-stroitelnyuyu-otrasl-1> (date of access: 14.06.2025).
5. Popov Evgeny Vasilievich, Semyachkov Konstantin Aleksandrovich, Dubik Svetlana Vladimirovna Methods for promoting smart city projects // Municipality: Economy and Management. 2024. No. 1 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-prodvizheniya-proektov-umnogo-goroda> (date of access: 14.06.2025).
6. Semyachkov K. A., Veretennikova A. Yu. Smart city projects: systematization of domestic and foreign experience // REIU. 2023. No. 4 (76). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/proekty-umnogo-goroda-sistematizatsiya-otechestvennogo-i-zarubezhnogo-opyta> (date of access: 14.06.2025).
7. Shaporeva AV, Aubakirova BB, Polischuk NY. Modern approaches to the design of building structures. review of software packages // In The World Of Science and Education. 2025. No. 15 February AN. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-proektirovaniyu-stroitelnyh-konstruktsiy-obzor-programmnyh-kompleksov> (date of access: 14.06.2025).
8. Import substitution in the construction industry / Recommendations // Parliamentary hearings in the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation on April 19, 2023 // Official website of the Federation Council of the Federal Assembly of the Russian Federation. URL: http://council.gov.ru/activity/activities/parliamentary/144372/#_ftn1 (accessed on June 14, 2025).
9. Information technology in Moscow. Merging the real and the virtual. How does a smart city work? city // Official portal of the Mayor and the Government of Moscow. URL: <https://www.mos.ru/city/projects/smartcity/> (accessed on June 14, 2025).
10. "Digital twin of Moscow": how 3D modeling and artificial intelligence changed city management // Official portal of the Mayor and the Government of Moscow. July 7, 2023. URL: <https://www.mos.ru/news/item/126225073/> (date of access: June 14, 2025).
11. Deputy Mayor of Moscow — RBC: "There should be three times fewer people at the construction site" / Messages and materials of the RBC news agency / November 1, 2021. URL: https://www.rbc.ru/interview/society/01/11/2021/617bb70b9a7947da46a51d48?from=column_2 (date of access: June 14, 2025).
12. Moscow predicts an increase in the labor shortage in construction to 15% // TASS News Agency. March 12, 2024. URL: <https://tass.ru/obschestvo/20216395> (date of access: June 14, 2025).
13. In Russia, the demand for specialists in the construction industry has tripled in five years // Online publication "Interfax.ru". November 20, 2024. URL: <https://www.interfax.ru/business/993678> (date of access: June 14, 2025).

Государственно-частное партнерство в России: современное состояние, проблемы и перспективы

Васильев Анатолий Сергеевич

аспирант, кафедра государственного и территориального управления, Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Федосеев Игорь Васильевич

доктор экономических наук, профессор, декан факультета управления, заведующий кафедрой государственного и территориального управления, Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Цель исследования – исследовать текущее состояние института публично-частного партнерства в России: его развитость как института, формы партнерства, основные выгоды стейкхолдеров проектов государственно-частного партнерства (ГЧП), факторы сдерживания и потенциал развития. В статье акцентировано внимание на систематизации наиболее актуальных проблем правового, экономического, социального и социально-экономического характера, сдерживающих потенциал ГЧП. Кроме того, рассматривается действующая система его правового регулирования, выявляются ее противоречия и пробелы, а также оценивается эффективность применяемых моделей и инструментов ГЧП в реалиях российской экономики. Обзорная статья нова в части разделения рассматриваемых проблем, выявляемых эффектов, потенциала по отдельным стейкхолдерам проектов государственно-частного партнерства, что позволяет вплотную подойти к сложной и новой в данной сфере проблеме оценки эффективности взаимодействия стейкхолдеров проекта. В результате выявлены перспективы и пути развития института государственно-частного партнерства в России, определены основные точки взаимодействия стейкхолдеров проектов и факторы сдерживания и стимулирования их.

Ключевые слова: государственно-частное партнёрство, публичный партнёр, частный партнёр, результативность проектов государственно-частного партнёрства, стейкхолдеры проектов государственно-частного партнёрства.

Введение

Термин «государственно-частное партнерство» впервые появился в США в 1950-х годах, когда начали развиваться совместные проекты по финансированию образования и сферы ЖКХ от частных лиц и государства. Термин ГЧП возник от перевода англоязычного выражения «public-private partnership», включающего два элемента: на различных ступенях государственного управления («public»), включая федеральный, региональный и муниципальный уровни, противопоставляется бизнес-сектор с привлечением инвестиций («private»). Таким образом, первоначально термин «сотрудничество» охватывал оба вида – государственные и муниципальные структуры. Российская трактовка базового понятия ГЧП ограничивает его глубинное значение, так как действующее законодательство Российской Федерации включает понятия «муниципально-частное партнерство» (МЧП) и «государственно-частное партнерство» (ГЧП) под единым названием «публично-частное партнерство» (ПЧП). Многие эксперты выбирают термин «ПЧП» как интегральную концепцию. В данном контексте широко используется принцип партнерства между государственными и коммерческими организациями, включая взаимодействие местных властей с частными компаниями.

В мировой практике ПЧП интерпретируется двояко. Во-первых, она предполагает взаимодействие между государственными структурами и предпринимательским сообществом в целях стимулирования социально-экономического развития на национальном, региональном и местном уровнях. Во-вторых, речь идет о конкретных инициативах, осуществляемых государственными структурами и коммерческими предприятиями [10].

Недопустимо считать, что всякий контакт между государством и частными компаниями сразу же трактуется как государственно-частное сотрудничество. Такое сочетание затрудняет возможность анализа конкретных аспектов государственно-частного партнерства, оценки его плюсов и минусов относительно альтернативных моделей взаимодействия, а также разработки мер по улучшению данной практики. Важно выделить особенные черты сотрудничества государства и бизнеса через ГЧП относительно других форм их взаимодействия, обусловленную специфическими историческими и теоретическими основаниями, рассмотренными ранее, обуславливает необходимость их отражения в официальном определении данного явления.

Определение, представленное в Законе от 13.07.2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в от-

дельные законодательные акты Российской Федерации» [2], можно считать теоретически неполноценным, и поэтому оно требует интерпретации скрытых нюансов и содержит жесткие трактовки некоторых аспектов. Законодательное разбирательство отличается от научной дискуссии тем, что в ходе поиска консенсуса могут упустить ключевые аспекты обсуждаемой проблемы. Можно указать две ключевые особенности, отличающие их от научных трактовок.

Во-первых, закон не устанавливает строгое требование о том, что публичные структуры заключают договоры коммерческой деятельности исключительно для исполнения перед ними законодательных обязательств. Вместо этого был внедрен новый подход, предоставляющий органам власти доступ к ресурсам, направленным на повышение уровня предоставляемых товаров и услуг. Закон предусматривает формирование органами власти и местного самоуправления удобных механизмов доступа граждан к товарам, услугам и работам, закрепленным нормативно-правовыми актами. Очевидно, законодательство охватывает более широкий спектр, включая не просто интеграцию предприятий в систему предоставления государственных и муниципальных услуг, но также предусматривает возможность сотрудничества публичных органов посредством контрактов государственно-частного партнерства для расширения доступа к товарам, работам и услугам вне их прямого законодательного регулирования. Существует также фактор консолидации средств. Если рассматривать ресурсы как нематериальные объекты, то государственные структуры не могут владеть такими объектами, не относящимися к их функциям. Таким образом, правовые рамки направлены на создание условий для публичных контрактов, обеспечивающих более продуктивное исполнение обязательств партнерами по закону.

Во-вторых, в данной интерпретации договор о государственно-частном партнерстве обязателен лишь при наличии частного финансирования, но отсутствие последнего делает невозможным такое сотрудничество. Таким образом, в контрактах по ГЧП риск инвестиций неизменно ложится на плечи частных участников. Российское законодательное регулирование заметно отличается от международного подхода благодаря большей жесткости в данном аспекте. В российском законодательстве такие распространённые за рубежом виды государственно-частного партнерства, как контракты управления и аренда без обязательных инвестиций от частного партнера, не квалифицируются как ГЧП. Конечно же, это не исключает возможность оформления подобных соглашений согласно нормам гражданского права. Такое ограничение правовых аспектов коллективного предпринимательства существенно сокращает доступные инструменты для использования.

Идеология понимания ГЧП строится на следующих принципах:

- ГЧП предполагает официальные отношения между государством и бизнесом, которые образуют

публично-правовые институты, закреплённые законодательно;

- реализация проектов ГЧП предполагает предоставление равных прав всем его участникам;

- проекты, реализуемые в ГЧП, направлены на реализацию публичных интересов общества;

- совместные действия государства и частных партнеров направлены на привлечение необходимых ресурсов на договорных условиях.

Целями ГЧП выступают:

- создание общественно-значимых пространств за счет дополнительных источников финансирования проектов по их созданию и эксплуатации;

- формирование устойчивого развития территорий за счет реализации проектов ГЧП;

- экономное расходование бюджетных средств и повышение эффективности их использования.

В этой связи **актуальность данного исследования** заключается в систематизации накопленного теоретического и практического опыта государственно-частного партнерства в России, рассмотрении его через призму отдельных стейкхолдеров проектов ГЧП, что позволит решить следующие **задачи**: уточнить сущностное наполнение понятия государственно-частное партнерство; выявить выгоды и проблемы для отдельных участников проекта; определить потенциальные проблемы в их (участников) взаимодействии; оценить потенциал и направления развития ГЧП в России. Авторы данной публикацией готовят научный задел для решения новой проблемы – оценки не общей эффективности проектов, а эффективности взаимодействия стейкхолдеров проекта. Данная проблема лежит вне стоимостно-затратных характеристик проектов, выходит за рамки только экономической оценки и является залогом потенциального роста как привлекательности самих проектов для всех стейкхолдеров, так и успешности их реализации, снижении рисковости и, в конечном счете, роста доходности проектов с точки зрения и государства, и общества, и бизнеса.

Для осмысления указанного круга проблем и решения поставленных целью исследования задач, в статье применяются следующие **методы исследования**: методология исследования базируется на вторичном анализе статистических данных Росстата, исследовании нормативно-законодательного поля Российской Федерации в сфере государственно-частного партнерства; применялись общенаучные методы исследования (анализ, синтез, дедукция и индукция). Инструментарием основной части был аппарат сравнительного анализа эмпирических данных по стейкхолдерам проектов ГЧП и выявления зависимостей между ними, основанный на результатах практической работы авторов в сфере государственного контроля проектов ГЧП.

Основная часть

На основе тщательного изучения множества трактовок государственно-частного партнерства и его экономической сути возможно сформулировать следующее понятие: это долгосрочные соглашения,

оформленные письменным документом, объединяющие усилия публичного сектора и частного бизнеса, где четко прописаны распределение обязанностей, риска и плодов сотрудничества, направленные на выполнение ключевых государственных инициатив либо реализацию крупных инфраструктурных начинаний в пользу общества, невыполнимых без привлечения частной инициативы. Это описание охватывает широкий спектр, выходящий за рамки правовых норм разных стран и законов, но вместе с тем содержит четкие параметры для классификации взаимодействия между государствами и частными лицами по схеме ГЧП. ГЧП отражает уникальное сотрудничество между государственным аппаратом и частными предприятиями, выходящее за рамки простого сотрудничества и заключаемых соглашений; они отличаются от государственной поддержки проектов, которая может присутствовать, но не является обязательной характеристикой таких союзов.

Формы реализации инвестпроектов с государственным участием представлены на рисунке 1.

Сторонами соглашений ГЧП выступают публичные партнеры и частные партнеры. Совместные инициативы государства и бизнеса обязаны отражать потребности каждой вовлеченной группы участников и оперативно адаптироваться к изменениям внешних условий. Согласно идее Фримена, окружение организации состоит из коллективов и личностей, способных оказывать влияние либо испытывать воздействие со стороны компании. Концепция Фримена определяет внешние факторы, влияющие на риски в рамках сотрудничества государства и бизнеса. Например, проблемы могут возникнуть у проектов государственно-частного партнерства из-за таких факторов, как ненадежность власти, слабая политическая поддержка, низкий спрос и жесткая конкуренция на рынке.

Цели участников государственно-частного сотрудничества обычно противоречат друг другу. Таким образом, определение ключевых параметров сотрудничества между государственным и частным секторами в рамках государственно-частного партнерства, обеспечивающих гармоничное взаимодействие и долгосрочность проектов, вызывает необходимость многоаспектной координации интересов участников, значительно превосходящей по сложности традиционные формы государственных взаимоотношений. Иными словами, сложность создания и эволюции институциональной структуры обуславливает разнообразие методов выделения форм и видов государственно-частного сотрудничества, а не индивидуальные характеристики каждого конкретного проекта.

Согласно пунктам 2 и 8 части 2 статьи 17 соответствующего Федерального закона № 224-ФЗ [2], уполномоченные органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации осуществляют оценку эффективности и сравнительной выгоды соглашения о муниципально-частном партнерстве (МЧП), которое планируется, реализуется или реализовано на территории одного из муниципальных

образований, входящих в его состав, и представляют результаты мониторинга в соответствующий федеральный орган государственной власти.

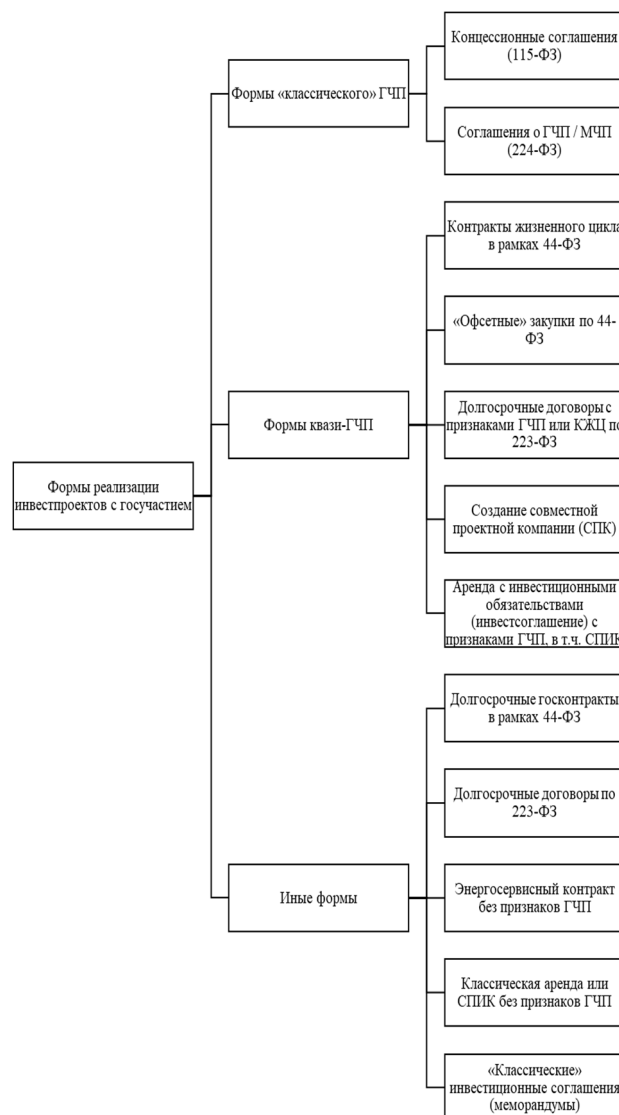


Рисунок 1. – Формы участия проектов с государственным участием

Для частного бизнеса преимуществом является то, что он имеет возможность вкладывать средства в высокорискованные бизнес-проекты. Государственные гарантии на банковские кредиты, налоговые льготы и т.д. являются несомненными преимуществами в результате реализации проектов ПЧП. Благодаря появлению дополнительных финансовых ресурсов, способствующих повышению доходов граждан, созданию новых рабочих мест и развитию культуры, общество в целом получает преимущества благодаря реализации проектов.

В сфере жилищного строительства, транспорта и ЖКХ наиболее важными направлениями для развития этих механизмов являются строительство жилья, транспортной инфраструктуры, как показывает анализ опыта использования таких механизмов.

Как было указано ранее проекты ПЧП могут быть реализованы через концессионные соглашения. Соглашение об аренде, концессионном соглашении,

приватизации, договоре о доверительном управлении имуществом являются основными формами ГЧП.

Сегодня многие вопросы местного значения решаются благодаря сотрудничеству в рамках партнерских отношений. Водоотведение, электро- и теплоснабжение, а также организация электроснабжения населения. Обеспечение транспортным обслуживанием жителей осуществляется благодаря благоустройству и строительству автомобильных трасс местного значения. В сфере культурной и спортивной деятельности, которое занимается строительством и обслуживанием муниципального жилищного фонда.

Соглашение об аренде, контрактах на управление и концессионных соглашениях стали основными формами сотрудничества.

В основном применяется схема финансирования работ по благоустройству и озеленению, а также проведению городских праздников на основе договорных отношений между государством и негосударственным сектором. Для небольших населенных пунктов, имеющих скудный бюджет, это является существенным подспорьем.

На основе проведенного анализа систематизированы преимущества механизма сторон ГЧП (рисунки 2 и 3).

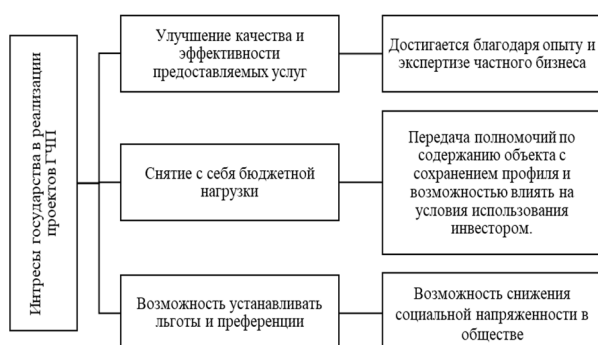


Рисунок 2. – Интересы государства в реализации проектов ГЧП



Рисунок 3. – Интересы частного сектора в проектах ГЧП

Согласно соотношению между чистыми расходами бюджетов Российской Федерации, государственными контрактами и муниципальными контрактами определяется относительное преимущество проекта. Если по результатам оценки достигнуто положительное решение к каждому из этих показателей, то проводится дальнейшая работа с проектом. В случае возникновения рисков в рамках реализации проектов ГЧП публичные партнеры берут на себя обязательство по снижению влияния таких рисков, компенсации нанесенного ущерба в результате его возникновения.

Поддержка проектов ГЧП продиктована удовлетворением реальных потребностей государственных, региональных, муниципальных органов в обеспечении социальных объектов, инфраструктуры. Проблема заключается в том, что в России пока не на одном из уровней публичной власти не сформирован перечень объектов, обладающих коммерческим потенциалом и имеющих спрос у населения, но не требующих ремонта или модернизации. Для решения данной проблемы необходимо составление соответствующего списка объектов и потребностей. Строительные площадки для публичного пользования, такие как спортивные комплексы, стадионы и дороги, могут быть отнесены к этим объектам. Для того чтобы определить существующие цели и задачи развития инфраструктуры, необходимо тщательно изучить стратегические документы. Для выявления спроса на новые объекты могут быть проведены комплексные маркетинговые исследования, опросы населения и общественные организации.

Согласно мнению исследователей, наиболее законным способом реализации проектов сотрудничества между государством и предпринимателями является концессия. Так по концессионным соглашениям в 2024 году лидерами выступают такие регионы как Амурская, Тамбовская, Челябинская области, где объем концессионных соглашений составил более 200 млрд. руб.

В 2023 году общий объем «законтрактованных» инвестиций, включая частные, не превышал 364,9 миллиарда рублей, в то время как в 2022-м этот показатель был равен приблизительно 343,1 миллиардам рублей. Таким образом, в 2024 году начиная с 2021 года среднегодовая сумма инвестиций превысила 414 млрд. рублей и составила 211 млрд. рублей соответственно.

Объем инвестиций в проекты ГЧП на федеральном уровне составил 670,38 млрд. руб., что значительно ниже регионального и муниципального уровня.

В 2024 году наблюдается увеличение количества проектов, несмотря на их меньшую общую стоимость, в отличие от предыдущих лет. В период с 2023 по 2024 год было заключено 21 соглашение, в то время как за тот же период прошлого года - 23 соглашения.

Благодаря введению государственных программ поддержки инвестиционной активности, прежде всего, социальной сферы и городской инфраструктуры, наблюдается восстановленная инвестицион-

ная активность, включая социальные проекты и городскую инфраструктуру, что демонстрирует положительную динамику количества проектов.

Муниципальный уровень является лидером по количеству реализованных проектов в денежном выражении. Региональный показатель включает в себя общий объем инвестиций и частные инвестиции (рисунок 4) [9, с. 106].

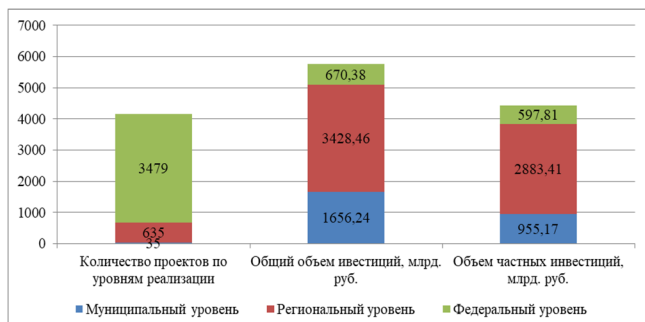


Рисунок 4 - Структура рынка реализуемых концессий и ГЧП-проектов в России

Достичь значительных успехов, связанных с вовлечением частных инвестиций в муниципальную инфраструктуру, пока не удалось, несмотря на масштабную деятельность по развитию частного сектора в России. Сообщается, что в России частный сектор занимает лишь 2% от общего объема инвестиций в сферу инфраструктуры, как сообщает портал «Global Infra Hub» [4, с. 160]. Лидерами по данному показателю в мире является Австралия и Чили, где частный сектор занимает около 27%, на второй позиции находится Великобритания с показателем около 19% [15, с. 2].

В целом следует сделать вывод, что ГЧП оказывает влияние на социально-экономическое развитие территорий на основе имеющихся ресурсов всех участников партнерства, которые распределяются равномерно в соответствии с потребностями общества, приносят результат в форме поступления налогов в бюджеты территорий.

На рисунке 5. представлены эффекты реализации проектов ГЧП.



Рисунок 5 - Эффекты реализации проектов ГЧП

Также проведенное исследование позволило выделить ряд признаков характерных для социально-экономического развития территорий:

1. Во-первых, развитие возможно только на основе эффективного взаимодействия государства и бизнеса, которое приводит к улучшению уровня и качества жизни населения.

2. Во-вторых, в результате реализации проектов ГЧП необходимо проводить оценку их эффективности на основе индикаторов социально-экономического развития территорий.

В настоящее время наблюдается рост спроса на долгосрочные партнерские отношения между инвесторами и инвестиционными компаниями, которые заинтересованы в реализации проектов, а также растет интерес к долгосрочному партнерству. Именно поэтому сегодня активно развивается региональная и городская инфраструктура, привлекая инвестиции и повышая качество предоставляемых услуг населению. В результате конкуренция между субъектами Российской Федерации за привлечение самых надежных и квалифицированных инвесторов приводит к противостоянию между ними.

Сегодня механизмы реализации ГЧП имеют проблемы, которые препятствуют развитию данной формы сотрудничества между властью, населением и бизнесом.

Е. В. Александров подчеркивает, что ключевым вызовом российскому ГЧП служит непрозрачность и закрытый характер взаимодействий государственных структур с частным сектором. Часто сотрудничество сталкивается с трудностями из-за взяточничества, плохих управленческих практик и слабой конкурентной среды при отборе участников ГЧП. Такое положение вещей способно вызвать неэффективное использование государственных ресурсов, снижение контроля над проектными результатами и сужение возможностей участия в государственно-частных партнерствах для малого и среднего бизнеса. В Российской Федерации государственные частные партнерства сталкиваются с трудностями из-за изменчивости законодательства и отсутствия ясного алгоритма их сотрудничества. Трудности обусловлены разночтениями в интерпретации законодательства и правил, недостаточным знанием специфики функционирования частных и государственных структур, а также динамикой экономических и политических условий внутри страны. Необходимо создать четкие и надежные регламенты сотрудничества, направленные на улучшение прогнозирования рисков и снижение неопределенностей при выполнении государственно-частных партнерских инициатив [3, с. 353].

Специалист по анализу рейтингового агентства АКРА А. Васильева, указывает на ключевые вызовы в сфере реализации проектов ГЧП: - это колебания обменного курса и изменение ключевой ставки в сторону ее увеличения, затруднения в обеспечении краткосрочного финансирования, ускоренный темп инфляции и связанный с ним значительный рост издержек реализации текущих проектов, угрозу потери квалифицированных специалистов, проблемы в функционировании транспортных потоков [5, с. 2].

По мнению Д. М. Колосовой и К.А. Кузьмина в настоящее время существуют такие препятствия для развития ГЧП, как дефицит опытных специалистов по управлению данными проектами, недостаточная развитость правовой базы на местном уровне, ограниченность частных капиталовложений, высокая стоимость строительства инфраструктуры, недоверие бизнес-сообщества к государственным структурам, чрезмерная сложность административных процедур и угроза коррупционных рисков [8, с. 190-191].

По нашему мнению, проблемы в сфере ГЧП, поднятые А. А. Ермаковой и В. А. Тукаевым, остаются весьма значимыми. Так А. А. Ермакова считает, что развитию государственно-частного партнерства в стране препятствуют такие факторы, как отсутствие четкой процедурной регламентации для обеспечения прав участников таких соглашений, значительное расхождение во временных рамках между масштабными проектами ГЧП (длительностью до 25 лет) и краткосрочным планированием государства (не более трёх лет), слаборазвитость гражданского общества, призванного реально контролировать успешность данных инициатив [7, с. 54]. В. А. Тукаев выделяет такие ключевые трудности в сфере ГЧП как, запутанный процесс согласования решений и динамичные изменения финансовых условий сотрудничества между участниками [11, с. 97-98].

Некоторые обозначенные вопросы находят решение благодаря усовершенствованию законодательной базы и развитию структурно-финансовых инструментов, обеспечивающих внедрение разнообразных моделей ГЧП в местные и региональные практики. Для эффективного функционирования ГЧП в контексте устойчивого развития критически важны следующие условия: стабильность экономической ситуации, адекватные финансовые ресурсы государства на социальные нужды на разных административных уровнях, уверенность бизнес-сообщества в сотрудничестве с государством, четкое установление ключевых проектов для каждой локации, тесное сотрудничество между общественными организациями и государственными структурами в процессе планирования и мониторинга реализации данных инициатив.

Указанные ранее условия для российского опыта в области ГЧП ограничивают его рост, поэтому ключевые положения концепции ГЧП «Во имя человека и устойчивого развития» выступают основными принципами, определяющими вектор развития инструментов и механизмов реализации проектов ГЧП. Эти факторы следует принимать во внимание, учитывая реальные экономические и политические условия, потенциал частных предприятий и общественного сектора для улучшения уровня жизни граждан страны.

Выделим ключевые проблемы ГЧП в России на рисунке 6.

Исследование методов и подходов определения трудностей в сфере ГЧП показало их многочисленность и многообразие. Аналитики Национальной платформы государственно-частного партнерства отмечают ряд препятствий в его реализации: низкую

компетентность малых и средних предприятий в проектной деятельности, сложную бюрократическую процедуру оформления контрактов о концессии и разнородные управленческие практики, затрудняющие запуск совместных инициатив ГЧП/МЧП [14, с. 7].

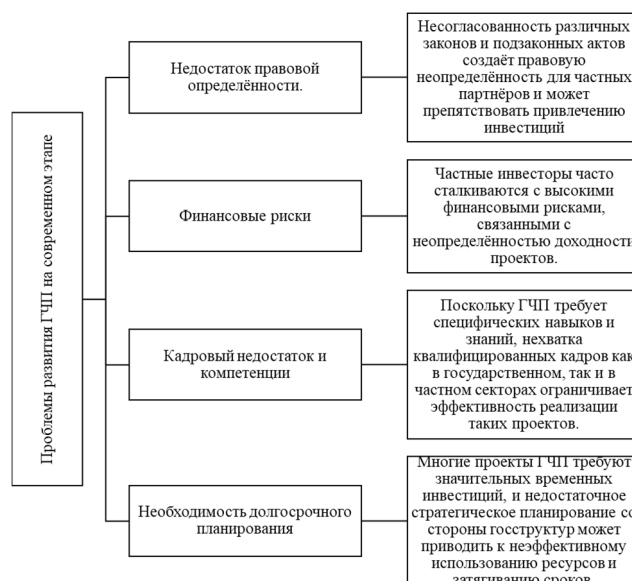


Рисунок 6. - Проблемы развития ГЧП на современном этапе России

Все представленные проблемы развития ГЧП в России следует объединить в четыре основных направления:

1. Во-первых, это правовые проблемы. Несмотря на то, что законодательством определены границы ГЧП точные процедуры и нюансы его функционирования часто остаются неясными. Несоответствие между разными нормативными документами порождает юридическую неясность для бизнес-партнеров, что сдерживает процесс привлечения капиталовложений.

2. Во-вторых, финансовые проблемы, связанные с финансовыми рисками. Инвесторам по отдельности нередко приходится иметь дело с значительными финансовыми рисками из-за непредсказуемости получения прибыли от реализации проектов. Недостаток устойчивой правовой базы способен подорвать уверенность потенциальных вкладчиков и снизить их интерес к участию в ГЧП.

3. В-третьих, кадровые проблемы. Недостаток опытных специалистов как со стороны государства, так и со стороны бизнеса сдерживает успешность выполнения проектов ГЧП.

4. В-четвертых, проблемы с долгосрочностью реализации проектов ГЧП. Важность разработки долгосрочных планов в проектах ГЧП часто предполагают длительные временные затраты, и отсутствие продуманной государственной программы, что может вызывать растягивание графиков на длительный срок и в связи с чем нерациональное расходование средств.

В последнее время Россия демонстрирует рост эффективности сотрудничества между государ-

ственными структурами и частным сектором. Ведущие направления включают рост частных вложений в инфраструктуру, усовершенствование финансовых схем, улучшение методов надзора и руководства проектами. Внимание также акцентируется на участии малого и среднего бизнеса в проектах, способствуя увеличению разнообразия и конкуренции в рамках ГЧП. В рамках совершенствования ГЧП в России приоритетом становится обеспечение ясности, продуктивности и публичности процедур отбора и выполнения инициатив. Важно повысить надзор за исполнением норм честной конкуренции, ясностью аукционов и видимостью денежных операций. Необходимо также уделять внимание улучшению законодательства, развивать системы альтернативного урегулирования споров и поощрять применение инновационных подходов в управлении проектами. В целях обеспечения стабильного функционирования ГЧП в нашей стране важно расширять взаимодействие с профессиональным сообществом, укреплять связи между публичной властью и бизнесом, а также повышать эффективность контроля за выполнением и оценкой итогов совместных инициатив.

В последнее время наблюдается рост количества инициатив ГЧП, отражающий укрепление доверия между публичными структурами и бизнесом. Частные капиталовложения привлекают государственные органы для реализации проектов по развитию социальной сферы, включая возведение объектов социальной инфраструктуры, обновление школ и медицинских учреждений. Одной из основных направлений развития становится усовершенствование законодательства, касающегося ГЧП. Правительство сосредоточено на создании обновленных нормативов и правил, направленных на облегчение бюрократических процессов и уменьшение препятствий для бизнеса. Это подразумевает разработку более прозрачных процедур осуществления инициатив, повышающих интерес со стороны частных вкладчиков [11].

Принципы устойчивого развития становятся всё более приоритетными для современных проектов ГЧП. В состав входят требования по экологии, корпоративная социальная ответственность и применение передовых технологических решений. Реализация подобных инициатив приносит долгосрочные экономические преимущества и повышает уровень комфорта жителей. В связи с изменениями мировой экономики страна активно привлекает иностранные капиталовложения в ГЧП. Вопрос актуализации модернизационных процессов в сфере инфраструктурного развития приобрел особую значимость. Правительство предоставляет разнообразные меры защиты и гарантий, облегчая тем самым бремя рисков для международных предприятий. Некоммерческие структуры и социальные инноваторы всё активнее вовлекаются в проекты ГЧП, что способствует эффективному решению социальных вопросов и открывает доступ к информации и средствам, недоступным обычным коммерческим структурам. Успех проектов во многом зависит от социальной составляющей.

Сотрудничество государства, бизнеса, общественности и населения в реализации проектов ГЧП имеет свои преимущества и перспективы. На рисунке 7 сформированы ключевые выгоды сотрудничества в проектах ГЧП.

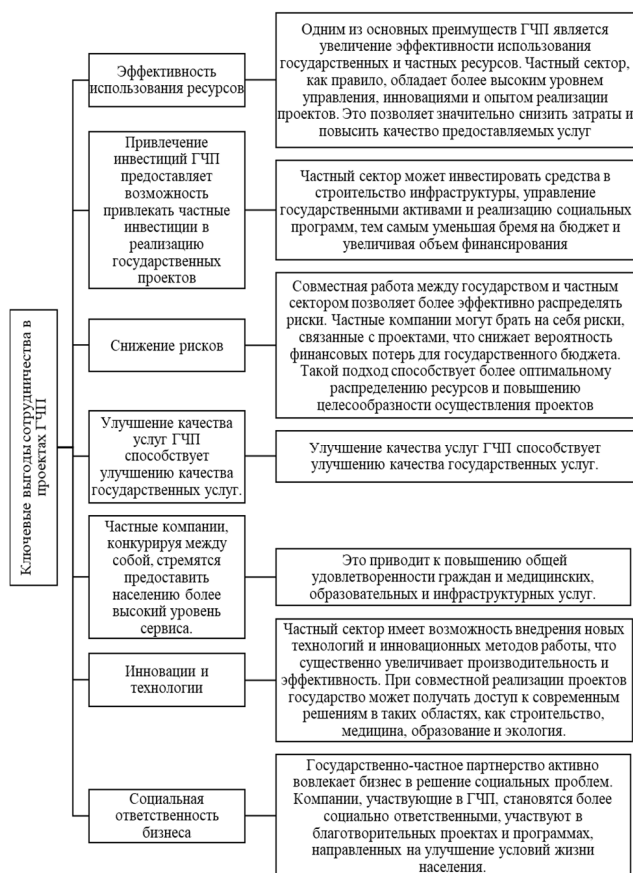


Рисунок 7. - Ключевые выгоды сотрудничества в проектах ГЧП.

Успешным примером государственно-частного партнерства в Российской Федерации является реализация проекта по созданию и развитию транспортной сети столичного метро. В столице сосредоточено наибольшее количество населения среди городов государства, активно использующих общественный транспорт. Частные средства и новейшие разработки активно вовлекаются местными органами управления в масштабную реконструкцию и расширение метрополитена.

Инвестиции от частных компаний в возведение дополнительных станций, путей и подвижного состава способствуют ускорению роста столичной подземки и уменьшают бремя государственных расходов. В числе успешных примеров государственно-частного партнерства в нашей стране выделяется модернизация портовых объектов на тихоокеанском побережье. Экономическое развитие государства напрямую зависит от данного региона, который нуждается в модернизированных морских терминалах для бесперебойного транзита товаров в Азию и Тихоокеанский регион. Государство стимулирует развитие инфраструктуры и рост конкуренции в регионе за счет сотрудничества с частными компаниями по

привлечению средств и внедрению передовых технологий в порты. Проект по подготовке зимних Олимпийских игр 2014 года в Сочи служит наглядным примером эффективного государственно-частного партнерства в нашей стране. Частные инвестиции привлекли значительные средства для развития спортивной инфраструктуры, размещения отелей и других объектов в рамках данного начинания. Благодаря предоставленным государством налоговым преференциям и гарантиям инвесторы получили возможность действовать уверенно и стабильно. После проведения Олимпийских игр продолжается формирование современного туристического комплекса, активно развивающегося по сей день [6].

В каждом регионе Российской Федерации функционируют местные офисы государственно-частного партнерства, а Минэкономразвития каждый год оценивает их развитие через три ключевых критерия. К ним отнесены «динамика реализации проектов в отчетном году, накопленный опыт реализации проектов, состояние нормативно-институциональной среды» [17, с. 2]. Так в пятерку лидеров по реализации проектов ГЧП согласно рейтингу Минэкономразвития в 2023 году являются г. Москва, Нижегородская область, Санкт-Петербург, Ленинградская область и Пермский край. Ежегодно лидеры меняются, но в сравнении с 2022 годом удержали свою позицию Нижегородская область и Пермский край [12].

По результатам рейтинга по уровню развития ГЧП городов представленного Национальным центром ГЧП в 2021 г. в рейтинге приняли участие порядка 110 городов, в 2022 г. их количество увеличилось практически в двое и составило 203 города, в 2023 году их численность осталась на уровне 2022 года - 204 города, лучшими из которых признаны Южно-Сахалинск, Сургут, Воронеж.

В рамках российской практики развитие ГЧП можно условно разбить на два ключевых направления:

- Стратегии продвижения государственно-частного партнерства в контексте целей устойчивого развития.

- Расширение спектра проектов государственно-частного партнерства за счет привлечения дополнительных направлений и активов. Глобальное признание проблем устойчивого прогресса во множестве аспектов способствовало формированию идеи «ГЧП на благо людей» (People-first Public-Private Partnerships).

Концепция была представлена Организацией Объединенных Наций в 2015 году, и ее развитие осуществляется постоянно, включая разработку методик анализа итогов, корректировку основополагающих положений и целей, а также их адаптацию под конкретные области применения.

Концепция акцентирует важность ГЧП для улучшения ключевых показателей страны, включая повышение уровня жизни граждан, увеличение средней продолжительности жизни, развитие образования и квалификации, обеспечение устойчивого пи-

тания и охраны природы. Основные концепции данного стратегического подхода в проектах ГЧП представлены в нижеперечисленных пунктах:

- Итоги выполненных ГЧП обязаны гармонизировать с ключевыми принципами экологической, социальной и управленческой повестки.

- Государственно-частные партнерства призваны повышать качество жизни граждан.

- Основными бенефициарами инициатив государственно-частного партнерства должны стать граждане.

Представленная концепция частично отражает направление социального и экономического развития Российской Федерации в контексте выполнения нацпроектов за период 2019—2024 годов: «Здравоохранение», «Образование», «Демография», «Культура», «Наука», «Туризм», «Жилье и городская среда», «Безопасные и качественные автомобильные дороги», что обеспечивает реализацию ст. 37–44 Конституции РФ [1], обеспечение прав жителей страны на занятость, досуг, защиту здоровья и медицинскую помощь, социальную поддержку, обучение и экологическую безопасность. Конституционные права, включая упомянутые, требуют актуализации под влиянием увеличения нужд населения и развития экономики государства. Так, за последние два года федеральные органы приняли решения, значительно расширившие применение ГЧП для обновления социальной сферы. Благодаря этим соглашениям реализуется цифровая модернизация во многих аспектах общественной жизни, намечено возведение 300 учебных заведений и 27 университетских комплексов по договорам концессии, установлены правила привлечения ГЧП для создания и обслуживания спортивных объектов, продвижения туризма и благоустройства городских зон. В результате анализа данных можно заключить об интеграции принципов российского развития государственно-частного партнерства с концепцией ООН по ГЧП во имя человечества.

Внимание продолжает сосредотачиваться на стратегических задачах ГЧП, касающихся прогресса ключевых сфер инфраструктуры – транспортной системы, энергетики, водоснабжения и жилищно-коммунальных услуг. Кроме того, они обогащаются инновационными инициативами через инструменты государственно-частного партнерства: выбрано 14 проектов для пяти субъектов, направленных на реализацию по условиям арктических и дальневосточных концессий; запланировано развитие сети троллейбусов и трамваев, создание объектов для утилизации бытовых отходов и совершенствование городской инфраструктуры [13, с. 2]. В рамках государственных частно-партнерских договоров акцент делается на стратегические шаги, направленные на укрепление технологической независимости страны. Это включает пересмотр условий офсетных сделок, введение упрощенного регламента для особых инвестиционных соглашений, внедрение механизма промышленной ипотеки, стимулирование НИОКР и практическое применение полученных разработок в производственной сфере [16, с. 9].

Заключение

На всех этапах применения ГЧП – от федерального до муниципального уровня – оцениваются две ключевые характеристики: экономическая целесообразность и социальная значимость. Хотя подходы к определению экономической целесообразности проектов государственно-частного партнерства давно отработаны и активно применяются, механизмы определения социальной ценности таких инициатив, направленных на улучшение жизни граждан, нуждаются в адаптации под уникальные характеристики каждого проекта, учитывая растущее разнообразие объектов и экономические возможности субъектов федерации и местных администраций, вовлеченных в реализацию данных программ.

В настоящее время приоритетом государства является использование инструментов сотрудничества между государственным сектором и частным бизнесом в области информационных технологий. На текущий момент отобрано 200 инициатив стоимостью более 230 миллиардов рублей, но это лишь первый шаг. В рамках финансирования выделяется лишь 25 млрд через гранты из государственного бюджета, тогда как остальные ресурсы предоставляются частными инвесторами. Тем самым можно сказать, что ГЧП способно эффективно устранить дефицит гостиниц и санаториев в сфере внутреннего туризма страны.

Эффективность государственно-частного партнерства неоспорима – он уверенно занял место одного из ключевых факторов экономического роста. Широкое применение инструментов государственно-частного партнерства в городских пространствах, производственной сфере, городском транспорте, а также в области информационных технологий и телекоммуникаций способно значительно активизировать рынок. Для успешного выполнения задач важно разработать комплексные федеральные инициативы по поддержке ГЧП, а также провести корректировку нормативно-правовой базы в определенных отраслях, таких как промышленность, с акцентом на усиление контроля за использованием бюджетных ассигнований.

Проведенный анализ проблем и перспектив развития ГЧП позволяет выделить следующие перспективы:

1) В сфере укрепления принципов прозрачности, эффективности и открытости в процессах выбора и реализации проектов необходимо усилить контроль за соблюдением принципов здоровой конкуренции, открытости торгов и прозрачности финансовых потоков.

2) В сфере развития источников и форм инвестирования важным становится учет опыта Китая, где в проекты ГЧП привлекают и иностранных инвесторов. Это стало особенно актуальным в свете необходимости модернизации инфраструктуры и технологий. Государство предлагает различные формы поддержки и гарантии, что позволяет снизить риски для иностранных компаний.

3) Вовлечение некоммерческих организаций и социальных предпринимателей – участие в проектах позволяет более эффективно решать социальные проблемы, а также обеспечивает доступ к знаниям и ресурсам, которые могут быть недоступны традиционному бизнесу.

4) Создание инфраструктурных объектов на условиях самокупаемости в различных привлекаемых с финансовой точки зрения отраслях экономики.

5) Снижение бюрократизма при оформлении ГЧП, уменьшение сроков оценки эффективности проектов, создание специальных органов, ответственных за регулирование и развитие ГЧП.

Как уже отмечалось ранее важно создать теоретико-методологическую базу оценки не общей эффективности проектов, а эффективности взаимодействия стейкхолдеров проекта. Данная проблема лежит вне стоимостно-затратных характеристик проектов, выходит за рамки только экономической оценки и является залогом потенциального роста как привлекательности самих проектов для всех стейкхолдеров, так и успешности их реализации, снижении рисковости и, в конечном счете, роста доходности проектов с точки зрения и государства, и общества, и бизнеса.

Очевидно, что в ближайшие годы возможности ГЧП будут увеличиваться за счет реализации крупных инициатив на национальном уровне, согласованных с международными стратегиями. На переднем плане находятся инициативы, связанные с развитием Северного морского пути, участие в китайской программе «Один пояс один путь», а также активизация работ над транспортным коридором «Север-Юг».

Литература

1. Конституция Российской Федерации: принята всенар. голосованием 12 декабря 1993 г. с изм., одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г. // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/?ysclid=lo4rgyz1jq160862346 (дата обращения: 09.03.2025).

2. Федеральный закон «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 N 224-ФЗ // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/?ysclid=lxepaau3q1178949203 (дата обращения: 12.06.2024).

3. Александров Е. В. Современное состояние государственно-частного партнерства в Российской Федерации / Е. В. Александров. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 23 (313). – С. 352-355. – URL: <https://moluch.ru/archive/313/71303/> (дата обращения: 15.08.2024).

4. Бедняков А.С. Государственно-частное партнёрство как модель развития публичной инфраструктуры // Вестник МГИМО-Университета. 2022. № 15(1). С. 143-173.
 5. Васильева А. Ф. Боливар вынесет двоих: как рынок ГЧП ответил на внешнее давление. М.: АКРА, 2023. - 9 с. URL: https://www.acra-ratings.ru/upload/iblock/814/5ki7cub50rp2hb48xfz3xb0zav79vuj2/20230320_CFFAV.pdf (дата обращения: 05.03.2025).
 6. Еганын А. Инвестиции в инфраструктуру: деньги, проекты, интересы. ГЧП, концессии и проектное финансирование. – М.: Альпина Паблишер, 2015.
 7. Ермакова А. А. Проблемы реализации государственно-частного партнерства в России // Наука и образование сегодня. - 2017. - № 12. - С. 53–55.
 8. Колосова Д. М., Кузьмин К. А. Государственно-частное партнерство: проблемы и пути их решения // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2021. - № 12-1. - С. 189–193.
 9. Парахина В.Н., Момотова О.Н., Воронцова Г.В., Борис О.А., Устаев Р.М. Развитие инструментов в моделях государственно-частного партнерства, приоритетных с позиций международного сотрудничества // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2021. № 1 (82). С. 102-115.
 10. Сиваев, С. Б., Маркварт, Э. Государственно-и муниципально-частное партнерство в России и за рубежом: учебное пособие / С. Б. Сиваев, Э. Маркварт. — М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2018. — 404 с.
 11. Тукаев В. А. Проблемные вопросы развития государственно-частного партнерства: тормоза и драйверы // Управленческое консультирование. - 2016. - № 12. - С. 92–98.
 12. В Минэкономразвития назвали топ-5 регионов по уровню развития ГЧП. [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/news/v_minekonomrazvitiya_nazvali_top_5_regionov_po_urovnyu_razvitiya_gchp_2024.html?ysclid=m8ih9kh73w579113157 (дата обращения 20.03.2025).
 13. Государственная поддержка ГЧП в России. Вызовы и перспективы. 2022. М.: Центр ГЧП, 2022. 49 с. URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/252/2527615e6fa2fc7a41726b4f408f2184.pdf> (дата обращения: 05.03.2025).
 14. ГЧП в общественных пространствах: потенциал для развития: аналитический обзор. М.: Центр ГЧП, 2023. 44 с. URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/280/2803d82f9e3ece2f157cf644f4c0343f.pdf> (дата обращения: 05.03.2025).
 15. О развитии государственно-частного партнерства в Российской Федерации. Информационно-аналитический обзор. Февраль 2020 г. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/6b5f12f3140cf044f1f715d18dfdef0a/gchp%2021.02.2020.pdf.pdf> (дата обращения: 21.04.2025).
 16. Основные тренды и статистика рынка ГЧП по итогам 2022 г.: аналитический дайджест. М.: Центр ГЧП, 2022. 34 с. URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/2a0/2a0fc28e87a60d5efb9b37b0207db764.pdf> (дата обращения: 03.03.2025).
 17. Рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню развития государственно-частного партнерства за 2022 г. // Министерство экономического развития РФ. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/a8ccd7ef26dbd590c0f5e2faaf0efbf1/reiting_gchp_2022.pdf?ysclid=lmypintww8366779690 (дата обращения: 22.09.2023).
- Public-private partnership in Russia: current status, problems and prospects**
Vasiliev A.S., Fedoseyev I.V.
 St. Petersburg State University of Economics
 JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32
- The purpose of the study is to investigate the current state of the public-private partnership institution in Russia: its development as an institution, the forms of partnership, the main benefits of stakeholders in public-private partnership (PPP) projects, the factors that hinder its development, and the potential for growth. The article focuses on systematizing the most pressing legal, economic, social, and socio-economic issues that hinder the potential of PPP. It also examines the current legal framework for PPP, identifies its contradictions and gaps, and evaluates the effectiveness of the existing models and tools for PPP in the Russian economy. The review article is new in terms of dividing the problems under consideration, the effects identified, and the potential for individual stakeholders in public-private partnership projects, which allows us to approach the complex and new problem of evaluating the effectiveness of project stakeholders' interaction. As a result, the prospects and ways of developing the public-private partnership institution in Russia were identified, and the main points of interaction between project stakeholders and the factors that hinder and stimulate them were determined.
- Keywords: public-private partnership, public partner, private partner, performance of public-private partnership projects, stakeholders of public-private partnership projects
- References**
1. Constitution of the Russian Federation: adopted by a nationwide vote on December 12, 1993, with amendments approved during the all-Russian vote on July 1, 2020 // Reference and legal system "ConsultantPlus". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/?ysclid=lo4rgyz1jq160862346 (date of access: 03/09/2025).
 2. Federal Law "On Public-Private Partnership, Municipal-Private Partnership in the Russian Federation and Amendments to Certain Legislative Acts of the Russian Federation" dated July 13, 2015 N 224-FZ // Reference and legal system "ConsultantPlus". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/?ysclid=lxepaau3q1178949203 (date of access 12.06.2024).
 3. Aleksandrov E. V. Current state of public-private partnership in the Russian Federation / E. V. Aleksandrov. - Text: direct // Young scientist. - 2020. - No. 23 (313). - P. 352-355. - URL: <https://moluch.ru/archive/313/71303/> (date of access: 15.08.2024).
 4. Bednyakov A.S. Public-private partnership as a model for public infrastructure development // Bulletin of MGIMO-University. 2022. No. 15 (1). P. 143-173.
 5. Vasilyeva A. F. Bolivar will carry two: how the PPP market responded to external pressure. Moscow: ACRA, 2023. - 9 p. URL: https://www.acra-ratings.ru/upload/iblock/814/5ki7cub50rp2hb48xfz3xb0zav79vuj2/20230320_CFFAV.pdf (date of access: 05.03.2025).
 6. Eganyan A. Investments in infrastructure: money, projects, interests. PPP, concessions and project financing. - Moscow: Alpina Publisher, 2015.
 7. Ermakova A. A. Problems of implementing public-private partnership in Russia // Science and education today. - 2017. - No. 12. - P. 53–55.
 8. Kolosova D. M., Kuzmin K. A. Public-private partnership: problems and solutions // Economy and business: theory and practice. - 2021. - No. 12-1. - P. 189–193.
 9. Parakhina V. N., Momotova O. N., Vorontsova G. V., Boris O. A., Ustaev R. M. Development of instruments in public-private partnership models that are a priority from the standpoint of international cooperation // Bulletin of the North Caucasus Federal University. 2021. No. 1 (82). P. 102-115.
 10. Sivaev, S. B., Markvart, E. Public and municipal-private partnerships in Russia and abroad: a textbook / S. B. Sivaev, E. Markvart. - M.: Publishing house "Delo" RANEPa, 2018. - 404 p.
 11. Tukaev V. A. Problematic issues of public-private partnership development: brakes and drivers // Management consulting. - 2016. - No. 12. - P. 92-98.
 12. The Ministry of Economic Development named the top 5 regions in terms of PPP development. [Electronic resource]. Access mode: https://www.economy.gov.ru/material/news/v_minekonomrazvitiya_nazvali_top_5_regionov_po_urovnyu_razvitiya_gchp_2024.html?ysclid=m8ih9kh73w579113157 (date of access 03/20/2025).
 13. State support for PPP in Russia. Challenges and prospects. 2022. Moscow: PPP Center, 2022. 49 p. URL:

- <https://pppcenter.ru/upload/iblock/252/2527615e6fa2fc7a41726b4f408f2184.pdf> (date of access: 03/05/2025).
14. PPP in public spaces: potential for development: analytical review. M.: PPP Center, 2023. 44 p. URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/280/2803d82f9e3ece2f157cf644f4c0343f.pdf> (accessed on 05.03.2025).
15. On the development of public-private partnership in the Russian Federation. Information and analytical review. February 2020. URL: <https://www.economy.gov.ru/material/file/6b5f12f3140cf044f1f715d18dfdef0a/gchp%2021.02.2020.pdf.pdf> (accessed on 21.04.2025).
16. Main trends and statistics of the PPP market based on the results of 2022: analytical digest. M.: PPP Center, 2022. 34 p. URL: <https://pppcenter.ru/upload/iblock/2a0/2a0fc28e87a60d5efb9b37b0207db764.pdf> (accessed: 03.03.2025).
17. Rating of constituent entities of the Russian Federation by the level of development of public-private partnerships for 2022 // Ministry of Economic Development of the Russian Federation. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/a8ccd7ef26dbd590c0f5e2faaf0efbf1/reiting_gchp_2022.pdf?ysclid=lmypintww8366779690 (accessed: 22.09.2023).

Подходы к оценке устойчивого развития и циркулярной экономики промышленных предприятий

Гурьева Мария Андреевна

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики и организации производства, Тюменский индустриальный университет, dorosheva_06@mail.ru

В статье рассмотрена совокупность методических подходов к исследованию устойчивого развития, циркулярной экономики, ESG-концепта и человеческого капитала предприятий промышленности. Проведенный анализ позволяет прийти к обобщению имеющейся информации и сформировать авторское видение касательно классификационного поля методологических подходов к исследованию уровня устойчивого развития промышленных предприятий и обобщить рассматриваемое поле методических исследований оценки уровня развития циркулярной экономики. Авторские изыскания позволяют выявить новое направление для изучения циркулярной экономики и обозначить необходимость совершенствования человеческого капитала через усиление общей экологической культуры и индивидуального экологического интеллекта сотрудников предприятий промышленности.

Ключевые слова: устойчивое развитие, циркулярная экономика, экономика промышленности, экологическая культура, экологический интеллект.

Введение

Формирование современной политики устойчивого развития на промышленных предприятиях весьма многогранно и должно соответствовать современным направлениям глобальной повестки. Развитие современной экономики промышленности обусловлено приближением новых технологической волны и уклада, в стремительном формировании которых задействован ряд явных процессов, к числу которых исследователи относят следующие факторы:

- создание высокотехнологичного производства (Ионова И.Г., Федосеева С.С., Баландин Д.А., Шахназаров Б.А., Шлихтер А. А. и др.) [10, 22, 23];

- цифровизация при трансформации технологических процессов промышленного производства (Наумов И.В., Дубровская Ю.В., Козоногова Е.В., Батаева Б.С., Кокурина А.Д., Хворостяная А.С., Карпов Н.А., Ценжарик М.К., Крылова Ю.В., Стешенко В.И., Атурин В.В. и др.) [1, 2, 11, 19, 10];

- широкое применение инноваций в индустриальном развитии (Дорошенко Ю.А., Старикова М.С., Ряпухина В.Н., Забелина И.А. и др.) [8, 9];

- масштабная разработка и внедрение программ по экологизации промышленности, основанных на концепте устойчивого развития и ESG-повестки (Бурматова О.П., Романова О.А., Сиротин Д.В., Туровец Ю., Проскурякова Л., Федосеева С.С. и др.) [3, 13, 16, 17, 18].

Цель заключается в обобщении методологических подходов по исследованию эффективности реализации устойчивого развития на промышленных предприятиях и формированию методологической модели оценки уровня циркулярной экономики в промышленности.

Для всестороннего изучения вопроса автором изучены научные источники литературы (в российской базе данных РИНЦ и международной базе данных Scopus (доступ через научно-информационную социальную сеть ResearchGate). Проведенный поисково-ретроспективный анализ осуществлен с использованием совокупности научных методов: исторического, абстрактно-логического, контент-анализа, индукции, дедукции, систематизации и сопоставительного анализа. Комплексное применение перечисленных методов позволило автору успешно достичь поставленной цели исследования.

Материалы и методы исследования

Переходя к анализу методологических подходов к оценке уровня устойчивого развития промышленных предприятий, необходимо обозначить несколько основополагающих параметров-требований:

- комплексность при изучении эколого-экономико-социальных компонентов;
- высокая степень адаптивности и гибкости, учитывающая отраслевые особенности промышленных предприятий, динамичность внешней среды и законодательные изменения на государственном уровне;
- измеримость количественных показателей, обеспечивающих объективность оценивания;
- сопоставимость результатов оценки во времени, между отраслями и предприятиями (возможность проведения процедур бенчмаркинга);
- прозрачность и доступность как для момента проведения оценки, учитывающей мнения сторон, так и для широкого перечня пользователей;
- вариативная интегрируемость в стратегические планы развития промышленных предприятий.

В настоящий момент развитие промышленных предприятий тесно связано с необходимостью соответствия их деятельности ключевым требованиям устойчивого развития, включая соблюдение принципов циркулярной экономики, срамящейся к рациональному использованию ресурсов. В этом ключе необходимо отметить сложившийся особый акцент в подходах к оценке уровня устойчивого развития промышленных предприятий с точки зрения методологического приращения, сфокусированного на формировании новых инструментов анализа социально-экологического аспекта их деятельности.

Особый интерес вызывает оригинальная разработка Федосеевой С.С., представляющая собой систематизацию основных подходов к оценке развития промышленных предприятий: системный, комплексный, ресурсный, отраслевой, процессный и стратегический. Также автор предлагает свое видение к исследованию устойчивого развития, разделяя и синтезируя агрегированный, ресурсно-отраслевой и системно-стратегические подходы [17].

Результаты и обсуждение

Обширный анализ источников научной литературы и методологических представлений в практических инструментах оценки уровня устойчивого развития промышленных предприятий, применяемых на объектах реального сектора бизнеса, позволяет перейти на более высокий уровень абстракции и представить следующую классификацию направлений исследования устойчивого развития промышленных предприятий:

1) многофакторные и комплексные методики, системы индикаторов и/или показателей, интегрированные показатели, позволяющие производить совокупную оценку по эколого-экономико-социальным сферам деятельности промышленного предприятия:

Статистическая информация, накапливаемая по различным направлениям социально-экономического развития, как правило, не является информативной и требует обстоятельного грамотного анализа. Для количественного и качественного анализа разнообразных показателей активно применяется индикация. Системы индикаторов и/или показате-

лей направлены на анализ экологической, экономической или социальной деятельности, наделены количественными или качественными характеристиками и, как правило, учитывают отраслевую специфику конкретного промышленного

предприятия, а также заданные целевые параметры оценки.

Данный методический подход приобрел широкую актуальность в естественных науках, позволяя понять причинно-следственную связь между изучаемыми явлениями. Используемые в ходе проведения оценки индикаторы позволяют проанализировать состояния исследуемой системы, испытывающей влияние от совокупности внутренних и внешних факторов. К основным принципам построения индикаторов относят агрегирование и создание систем показателей; при этом классическое формирование индикатора ориентировано на представление степени достижения эталонного значения [4, 6, 7]. Основным достоинством является простота проведения оценки и возможность проведения процедур мониторинга на основе полученных результатов. Зачастую не прослеживается взаимосвязанность между показателями и высокая степень возникновения оценочной субъективности.

Применение интегрированных показателей упрощает проведение оценки за счет использования свойств комплексности, что обеспечивает относительно более высокую сопоставимость значений результатов при ретроспективном анализе или бенчмаркинге. Вместе с тем требуется детализированное обоснование величин коэффициентов поправок при агрегировании, а также теряется детализация компонентов.

2) оценка экологической устойчивости и эффективности деятельности:

Как правило тесно связаны с проверкой требований экологических стандартов и зачастую сфокусированы на проведении экологического аудита, оценкой эффективности внедренной системы экологического менеджмента (экологический баланс, экологическая эффективность и устойчивость, экологическая нагрузка, частота возникновения техногенных аварий и пр.). Данный подход требует высоких временных и финансовых затрат, что повышает субъективность при интерпретации данных и влияет на повышение стоимости проведения оценки. Результаты оценки позволяют выявить источники и факторы негативного воздействия на окружающую среду и разработать программные мероприятия для их нивелирования.

3) оценка экономической эффективности предприятия промышленности:

Направлены на определение степени финансовой устойчивости промышленного предприятия, оценивают эффективность использования ресурсов, анализируют совокупный вклад в развитие территорий присутствия (группа показателей рентабельности, безубыточности, доходности и т.д.). На основе полученных данных обосновывается выбор тех или иных управленческих решений, в том числе, эколого-социального характера. Отметим, что на ка-

чество получаемых результатов влияют: ограниченность представленных для анализа данных и их качество, принятый на предприятии способ налогового учета, недостаточная гибкость применяемых показателей к отраслевой специфике промышленных предприятий.

4) оценка социальной деятельности промышленного предприятия:

При проведении оценки охватывают деятельность промышленного предприятия социальной сферы направленности, анализируя его прямое и опосредованное воздействие на персонал компании, социальную инфраструктуру и местные сообщества (социальные индикаторы, анализ корпоративной социальной ответственности, мониторинг стандартов, анализ имиджевых составляющих предприятия и т.п.). Получаемые результаты способствуют выстраиванию траектории возможного роста социальной ответственности предприятий в стратегической перспективе. Зачастую возникает субъективность оценивания, обусловленная отсутствием единого стандарта оценки социальной деятельности, проблемами с переводом качественных значений данных в количественные, неполнотой предоставляемой информации и пр.

5) системный подход к анализу аспектов устойчивого развития:

Для комплексной оценки множества процессов устойчивого развития, позволяющей раскрыть полноту взаимосвязанности между разными сферами деятельности промышленного предприятия, используют многоуровневый анализ и моделирование сложных систем. Это позволяет сформировать целостное представление о сложившейся ситуации на предприятии и обозначить точки «разрыва» и драйверы изменений, составляющих основу сбалансированной стратегии устойчивого развития предприятий промышленности. Применение данного подхода требует высокого уровня экспертных междисциплинарных знаний и временных ресурсов, обширной и достоверной информационной базы, а также крайне важна постоянная актуализация и обновление самой модели.

6) применение методов оценки из международных стандартов и рамочных программ развития:

Высокая степень прозрачности и сопоставимости данных в ходе оценки обеспечивается за счет применения унифицированных международных стандартов и рамочных программ развития (к примеру GRI, ISO, SDG и др.), способствующих преемственности наилучших практик устойчивого развития из реальных секторов промышленности и формированию качественных аналитических материалов. Необходимо учитывать, что проведение оценки по международным подходам не всегда соответствуют отраслевой специфике российских промышленных предприятий и локальному контексту их деятельности, что способно создавать дополнительные барьеры по адаптации методологических основ. Открытое участие промышленных предприятий в рейтингах способствует налаживанию коллаборации и наращению потенциального партнерства, что повышает их имиджевые характеристики.

7) сценарное моделирование и прогнозирование:

Гибкость принятия управленческих решений, охватывающих многовариативные сценарии развития событий на основе динамичности факторов внутренней и внешней среды, повышает оптимальность выработки стратегий с возможностью учета широкого набора рисков и возможностей для промышленного роста производства. Сбалансированность и долгосрочность принятых решений оказывают благоприятное влияние на эколого-социальную стабильность общества, позволяя снизить экономическую неопределенность и наиболее гармонично достигать задач устойчивого развития.

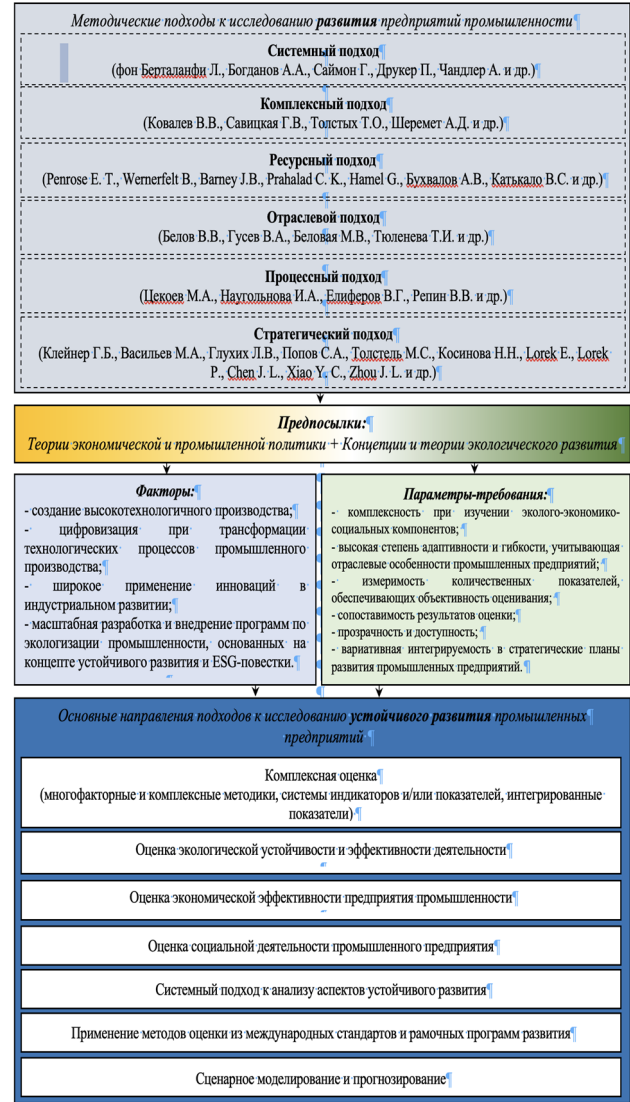


Рисунок 1 – Классификационное поле методологических подходов к исследованию уровня устойчивого развития промышленных предприятий (составлено автором с использованием источников [17, 18])

Далее считаем целесообразным представить авторскую точку зрения на соотношение методологических подходов к исследованию уровня устойчивого развития промышленных предприятий (рисунок 1).

Вышеизложенные теоретико-методологические основы позволяют прийти к следующему пониманию проблематики исследования:

- развитие глобальной экономики предопределяет факторы, влияющие на становление экономики промышленности;
- существуют общепринятые параметры-требования, выдвигаемые для подходов исследования устойчивого развития;
- научно сложившиеся и используемые подходы в исследовании развития предприятий промышленности не сфокусированы исключительно на специфике оценивания устойчивого развития;
- рассмотренные подходы охватывают исследование деятельности как комплексного характера, так и отдельных ее составляющих, затрагивая и адаптируя международный опыт;
- применение сценарного моделирования и прогнозирования обусловлено высокой степенью неопределенности и трудностью исчисления большинства данных при статической обработке;
- отсутствие единогласно принятого и утвержденного методического инструмента оценки устойчивого развития на промышленных предприятиях;
- потребность современного бизнеса в использовании ESG-программ обуславливает расширение междисциплинарных программ развития предприятий, что отражается в необходимости поиска новых инструментов анализа.

Полагая, что одним из наиболее выгодных вложений современных управленцев в человеческий капитал являются инвестиции в развитие сотрудников, оказывающих прямые и косвенные совокупные воздействия на формирование и развитие модели будущего предприятия [4, 5] необходимо рассмотреть согласование методологических подходов к оценке уровня устойчивого развития промышленных предприятий с подходами к оценке уровня развития циркулярной экономики и предложить усовершенствование методологии оценки уровня развития циркулярной экономики промышленных предприятий.

Выводы

На наш взгляд, при совершенствовании методологии оценки уровня развития циркулярной экономики промышленных предприятий должно учитываться влияние на факторы потенциально возможного экономического роста не просто параметра в виде человеческого капитала, а обладающего экологическими знаниями и замотивированных к их практическому применению. Экологические знания конкретного сотрудника способны преобразить и модернизировать деятельность промышленного предприятия, тем самым, не только принося ему генерацию дополнительного объема прибыли, но и ускоряя приближение нового технологического уклада и глобального роста цивилизации.

Следовательно, интегрируем подходы для оценки устойчивого развития, циркулярной экономики и общей экологической культуры, определив их методическое метаположение в общем поле анализа экономики промышленности (рисунок 2).

В методологическом подходе исследования упущена основная специфика, заключающаяся в дол-

говременности и требующая активных и внушительных инвестиций – речь идет о человеческом капитале.

В государственных документах Российской Федерации теория человеческого капитала фигурирует в задачах и принципах управляющих лиц различных организаций, а именно в сферах безопасности труда и социальной защите работников [4, 5, 14, 15, 21].

В отечественных исследованиях Руцкий В.Н., Осипенко М.В. [4, 5, 12, 28, 29] говорят о вложениях в человеческий капитал как о социальном аспекте, тем самым обозначая твердую взаимосвязь человеческого капитала и экологического развития общества и компаний.

Значимость экологически образованного человеческого капитала также отмечают в своих исследованиях ряд исследователей [4, 5, 12, 28, 29]. Как утверждают авторы, только человеческие ресурсы могут гарантировать компании конкурентное преимущество, а значит, современным предприятиям необходимы сотрудники с различными, в том числе и экологическими знаниями, навыками и способностями для обеспечения функционирования циркулярной экономики [4, 5, 12, 24, 28].



Рисунок 2 – Обобщение рассматриваемого поля методических исследований оценки уровня развития циркулярной экономики, учитывающих влияние общей экологической культуры (составлено автором на основе совокупности источников)

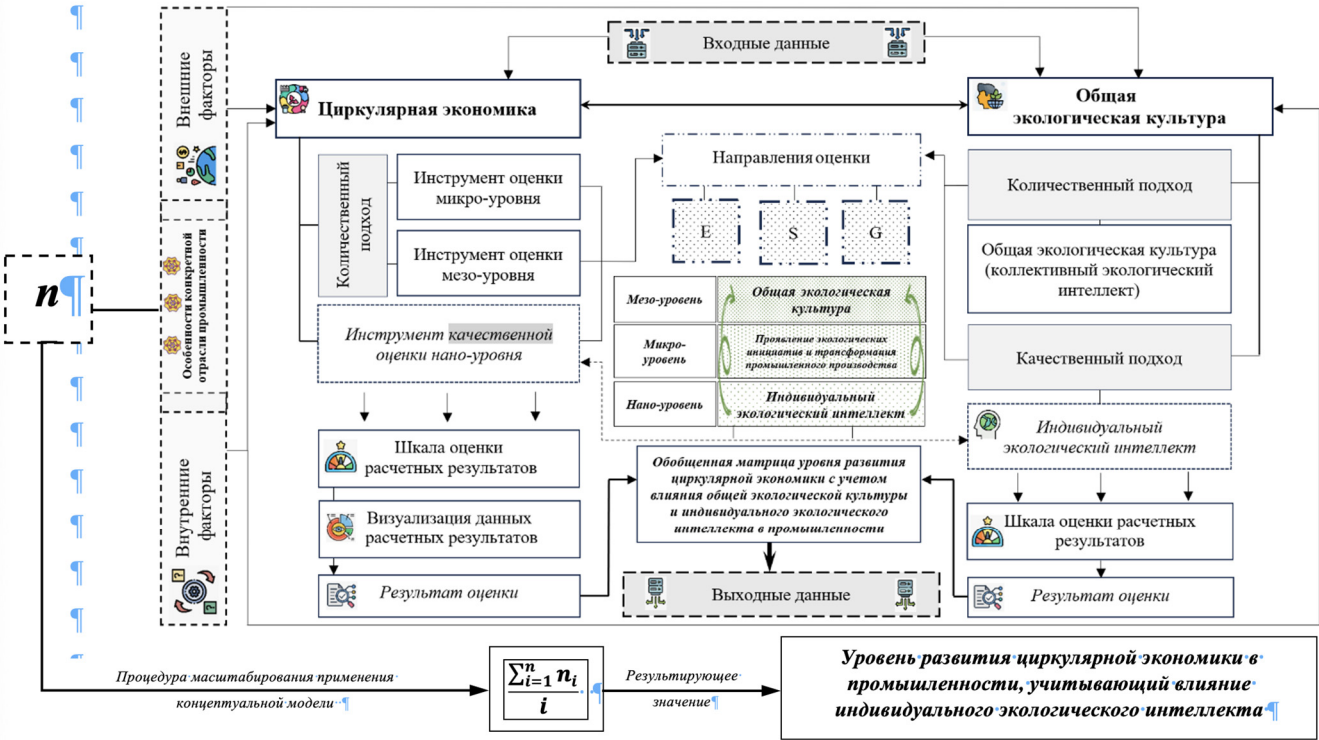
Далее в таблице 2 отображены результаты анализа опыта других государств, подчеркивающих уникальную роль человеческого капитала с позиции общей экологической культуры и его влияние на развитие экономики промышленности и государств.

Таблица 1
Роль человеческого капитала с позиции общей экологической культуры и его влияние на развитие экономики промышленности
(составлено автором и использованием источников [4, 5, 25, 26, 27, 30])

Автор(ы)	Год	Основная мысль	Источник
Bano S., Zhao Y., Ahmad A., Wang S., Liu Y.	2018	доказали, что за счет накопительного эффекта человеческого капитала страна добивается сокращения выбросов углерода и экономического роста... переход на эко-образование и эко-инновации совершается путем упрощения доступа общества к образованию по передовым технологиям (в том числе и экологическим) и повышению уровня профессиональной подготовки, что позволяет стране обеспечить безопасные и экономические выгодные источники энергии.	[26]
Saleem N., Shujah-ur- Rahman Z. J.	2019	человеческий капитал повышает качество окружающей среды за счет уменьшения выбросов углерода путем рационального производства.	[30]

Wang K. H., Umar M., Akram R., Caglar E.	2021	обнаружили взаимосвязь человеческого капитала и зеленого роста компаний страны, обеспечивающую долгосрочную перспективу устойчивого развития.	[27]
Ganda F.	2022	человеческий капитал способен оказывать положительное влияние на устойчивое экологическое развитие государств.	[25]

На наш взгляд, при совершенствовании методологии оценки уровня развития циркулярной экономики промышленных предприятий должно учитываться влияние на факторы потенциально возможного экономического роста не просто параметра в виде человеческого капитала, а обладающего экологическими знаниями и замотивированных к их практическому применению. Экологические знания конкретного сотрудника способны преобразить и модернизировать деятельность промышленного предприятия, тем самым, не только принося ему генерацию дополнительного объема прибыли, но и ускоряя приближение нового технологического уклада и глобального роста цивилизации (рисунок 3).



Е – экологическое направление оценки; S – социальное направление оценки; G – направление оценки корпоративного управления; – спиралевидная трансформация индивидуального экологического интеллекта.
Рисунок 3 – Концептуальная методологическая модель оценки уровня развития циркулярной экономики, базирующаяся на спиралевидной трансформации индивидуального экологического интеллекта сотрудников предприятий промышленности (составлено автором)

Литература
1. Атурин В. В., Мога И. С., Смагулова С. М. Управление цифровой трансформацией: научные подходы и экономическая политика / В. В. Атурин, И. С. Мога, С. М. Смагулова. - Текст : непосредственный // Управленец. - 2020. - Т. 11, № 2. - С. 67-76.

2. Батаева Б. С., Кокурина А. Д., Карпов Н. А. Влияние раскрытия ESG-показателей на финансовые результаты российских публичных компаний / Б. С. Батаева, А. Д. Кокурина, Н. А. Карпов. - Текст : непосредственный // Управленец. - 2021. - Т. 12, № 6. - С. 20-32.

3. Бурматова О. П. Экологические вызовы в регионе: анализ, пути предотвращения рисков и снижения угроз / О. П. Бурматова. - Текст : непосредственный // Экономика региона. - 2021. - Т. 17, № 1. - С. 249-261.
4. Гурьева М. А. Анализ методических подходов оценки экологического интеллекта в рамках ESG-концепции / М. А. Гурьева, М. В. Давыдова, К. С. Плотникова. - Текст : непосредственный // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. - 2023. - № 10. - С. 144-162.
5. Гурьева М. А. Анализ методических подходов оценки экологического интеллекта в концепции человеческого капитала / М. А. Гурьева, М. В. Давыдова, К. С. Плотникова. - Текст : непосредственный // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. - 2023. - № 11. - С. 67-80.
6. Гурьева М. А. Методический инструментарий оценки экологизации территории : 08.00.05 : дис. ... канд. экон. наук / М. А. Гурьева ; ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина». - Екатеринбург, 2013. - 162 с. - Текст : непосредственный.
7. Гурьева М. А. Описание и развитие теоретико-методического концепта циркулярной экономики : монография / М. А. Гурьева. - Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2021. - 166 с. - Текст : непосредственный.
8. Дорошенко Ю. А., Старикова М. С., Ряпухина В. Н. Выявление моделей индустриально-инновационного развития региональных экономических систем / Ю. А. Дорошенко, М. С. Старикова, В. Н. Ряпухина. - Текст : непосредственный // Экономика региона. - 2022. - Т. 18, № 1. - С. 78-91.
9. Забелина И. А. Оценка социо-эколого-экономического благополучия регионов востока России с использованием расширенной функции А. Сена / И. А. Забелина. - Текст : непосредственный // Экономика региона. - 2022. - Т. 18, № 2. - С. 398-412.
10. Ионова И. Г., Федосеева С. С., Баландин Д. А. Резильентность монопрофильных территорий в условиях современной экономической неопределенности / И. Г. Ионова, С. С. Федосеева, Д. А. Баландин. - Текст : непосредственный // Вестник Алтайской академии экономики и права. - 2022. - № 6-1. - С. 73-81.
11. Наумов И. В., Дубровская Ю. В., Козоногова Е. В. Цифровизация промышленного производства в регионах России. Пространственные взаимосвязи / И. В. Наумов, А. Д. Кокурина, Е. В. Козоногова. - Текст : непосредственный // Экономика региона. - 2020. - Т. 16, № 3. - С. 896-910.
12. Роль человеческого капитала при переходе российских предприятий на зеленую экономику / А. Ю. Тян, В. Ю. Земзюлина, Н. Р. Кельцевская, И. С. Пельмская. - Текст : электронный // Креативная экономика. - 2022. - № 11. - URL : <https://creativeconomy.ru/lib/116469> (дата обращения: 09.03.2024).
13. Романова О. А., Сиротин Д. В. Методы определения эколого-экономической эффективности переработки техногенных образований Урала / О. А. Романова, Д. В. Сиротин. - Текст : непосредственный // Экономика региона. - 2021. - Т. 17, № 1. - С. 59-71.
14. Руководство по отчетности в области устойчивого развития. - Текст : электронный // Российский союз промышленников и предпринимателей : [сайт]. - URL : <https://rspp.ru/12/11938.pdf> (дата обращения: 14.08.2024).
15. Синянская Е. Р. Управление человеческим капиталом организации / Е. Р. Синянская. - Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2014. - 64 с. - Текст : непосредственный.
16. Туровец Ю., Проскурякова Л., Стародубцева А., Бьянко В. «Зеленая» цифровая трансформация в электроэнергетике / Ю. Туровец, Л. Проскурякова, А. Стародубцева, В. Бьянко. - Текст : непосредственный // Форсайт. - 2021. - Т. 15, № 3. - С. 35-51.
17. Федосеева С. С. Методический инструментарий оценки устойчивого развития экономики промышленного комплекса : 5.2.3 : дис. ... канд. экон. наук / С. С. Федосеева ; ФГБУН «Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук». - Екатеринбург, 2025. - 269 с. - Текст : непосредственный.
18. Федосеева С. С. Траектория устойчивого развития промышленного комплекса: эффект декарпинга / С. С. Федосеева. - Текст : непосредственный // Финансовый менеджмент. - 2024. - № 4. - С. 249-259.
19. Хворостяная А. С. ESG-стратегирование промышленных компаний: отечественный и зарубежный опыт / А. С. Хворостяная. - Текст : непосредственный // Экономика промышленности. - 2022. - Т. 15, № 3. - С. 334-343.
20. Ценжарик М. К., Крылова Ю. В., Стешенко В. И. Цифровая трансформация компаний: стратегический анализ, факторы влияния и модели / М. К. Ценжарик, Ю. В. Крылова, В. И. Стешенко. - Текст : непосредственный // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. - 2020. - Т. 36, № 3. - С. 390-420.
21. Чигорьев К. Н. Оценка стоимости человеческого капитала на основе произведенных затрат / К. Н. Чигорьев, Н. А. Скопинцева, В. В. Ульященко. - Текст : непосредственный // Известия ТПУ. - 2008. - № 6. - С. 54-56.
22. Шахназаров Б. А. Право устойчивого развития: понятие, методология. Трансформация ESG-повестки в условиях санкционных ограничений / Б. А. Шахназаров. - Текст : непосредственный // Lex russica. - 2022. - Т. 75, № 7(188). - С. 51-63.
23. Шлихтер А. А. Бизнес-стратегии компаний в контексте концепции устойчивого развития // А. А. Шлихтер. - Текст : непосредственный // Мировая экономика и международные отношения. - 2020. - Т. 64, № 4. - С. 37-44.
24. Chen Y. S. The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms / Y. S. Chen. - Direct text // J. Bus. Ethics. - 2008. - № 77 (3). - P. 271-286.
25. Ganda F. The Environmental Impacts of Human Capital in the BRICS Economies / F. Ganda. - Direct text // J. Knowl. Econ. - 2022. - № 13(1). - P. 611-634.

26. Identifying the impacts of human capital on carbon emissions in Pakistan / S. Bano, Y. Zhao, A. Ahmad, S. Wang, Y. Liu. - Direct text // J. Clean. Prod. - 2018. - № 183. - P. 1082-1092.

27. Is technological innovation making world «Greener»? An evidence from changing growth story of China / K. H. Wang, M. Umar, R. Akram, E. Caglar. - Direct text // Technol. Forecast. Soc. Change. - 2021. - № 165. - P. 120516.

28. Liu J. An empirical research on the relationship among entrepreneurial green human capital, social responsibility and customer equity in the hightech enterprises / J. Liu, B. Liu. - Direct text // International Conference on Management Science & Engineering 19th Annual Conference Proceedings. IEEE. - 2012. - P. 783-789.

29. Rutskiy V. N. Green Economy as a Labor Productivity Factor in the Manufacturing Industry of European Union Countries / V. N. Rutskiy, M. V. Osipenko. - Direct text // Financ. J. - 2020. - № 12 (4). - P. 69-84.

30. Saleem N. The Impact of Human Capital and Biocapacity on Environment: Environmental Quality Measure through Ecological Footprint and Greenhouse Gases / N. Saleem, Z. J. Shujah-ur-Rahman. - Direct text // J. Pollut. Eff. Control. - 2019. - № 07(2). - P. 12.

Approaches to Assessing Sustainable Development and the Circular Economy in Industrial Enterprises

Gureva M.A.

Industrial University of Tyumen

This article examines the array of methodological approaches to researching sustainable development, the circular economy, the ESG concept, and human capital in industrial enterprises. The analysis allows for the synthesis of existing information and the formation of the author's perspective on the classification framework of methodological approaches for investigating the level of sustainable development in industrial enterprises, as well as summarizing the field of methodological studies assessing the level of circular economy development. The author's findings reveal a new direction for studying the circular economy and highlight the need to enhance human capital by strengthening the overall environmental culture and individual environmental intelligence of industrial enterprise employees.

Keywords: sustainable development, circular economy, industrial economics, environmental culture, environmental intelligence.

References

- Aturin V. V., Moga I. S., Smagulova S. M. Management of digital transformation: scientific approaches and economic policy / V. V. Aturin, I. S. Moga, S. M. Smagulova. - Text: direct // Upravlenets. - 2020. - Vol. 11, No. 2. - P. 67-76.
- Bataeva B. S., Kokurina A. D., Karpov N. A. The impact of ESG disclosure on the financial results of Russian public companies / B. S. Bataeva, A. D. Kokurina, N. A. Karpov. - Text: direct // Upravlenets. - 2021. - Vol. 12, No. 6. - P. 20-32.
- Burmatova O. P. Environmental challenges in the region: analysis, risk prevention measures, and threat reduction / O. P. Burmatova. - Text: direct // Regional Economy. - 2021. - Vol. 17, No. 1. - P. 249-261.
- Guryeva M. A., Davydova M. V., Plotnikova K. S. Analysis of methodological approaches to assessing environmental intelligence within the ESG framework / M. A. Guryeva, M. V. Davydova, K. S. Plotnikova. - Text: direct // Forging and Stamping Production. Materials Processing by Pressure. - 2023. - No. 10. - P. 144-162.
- Guryeva M. A., Davydova M. V., Plotnikova K. S. Analysis of methodological approaches to assessing environmental intelligence in the human capital concept / M. A. Guryeva, M. V. Davydova, K. S. Plotnikova. - Text: direct // Forging and Stamping Production. Materials Processing by Pressure. - 2023. - No. 11. - P. 67-80.
- Guryeva M. A. Methodological toolkit for assessing the environmentalization of a territory: 08.00.05: PhD thesis ... Cand. Sci. (Econ.) / M. A. Guryeva; Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin. - Yekaterinburg, 2013. - 162 p. - Text: direct.
- Guryeva M. A. Description and development of the theoretical-methodological concept of circular economy: monograph / M. A. Guryeva. - Tyumen: Tyumen Industrial University, 2021. - 166 p. - Text: direct.
- Doroshenko Yu. A., Starikova M. S., Ryapukhina V. N. Identification of models of industrial-innovative development of regional economic systems

- / Yu. A. Doroshenko, M. S. Starikova, V. N. Ryapukhina. - Text: direct // Regional Economy. - 2022. - Vol. 18, No. 1. - P. 78-91.
- Zabelina I. A. Assessment of the socio-ecological-economic well-being of Russia's eastern regions using an extended Sen function / I. A. Zabelina. - Text: direct // Regional Economy. - 2022. - Vol. 18, No. 2. - P. 398-412.
- Ionova I. G., Fedoseeva S. S., Balandin D. A. Resilience of single-industry territories under modern economic uncertainty / I. G. Ionova, S. S. Fedoseeva, D. A. Balandin. - Text: direct // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. - 2022. - No. 6-1. - P. 73-81.
- Naumov I. V., Dubrovskaya Yu. V., Kozonogova E. V. Digitalization of industrial production in Russia's regions: spatial interrelations / I. V. Naumov, A. D. Kokurina, E. V. Kozonogova. - Text: direct // Regional Economy. - 2020. - Vol. 16, No. 3. - P. 896-910.
- The role of human capital in the transition of Russian enterprises to a green economy / A. Yu. Tyan, V. Yu. Zemzulina, N. R. Kelchevskaya, I. S. Pelymskaya. - Text: electronic // Creative Economy. - 2022. - No. 11. - URL: <https://creativeeconomy.ru/lib/116469> (accessed: 09.03.2024).
- Romanova O. A., Sirotnin D. V. Methods for determining the eco-economic efficiency of processing anthropogenic formations of the Urals / O. A. Romanova, D. V. Sirotnin. - Text: direct // Regional Economy. - 2021. - Vol. 17, No. 1. - P. 59-71.
- Guidelines for sustainable development reporting. - Text: electronic // Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs: [website]. - URL: <https://rspp.ru/12/11938.pdf> (accessed: 14.08.2024).
- Sinyanskaya E. R. Human capital management in an organization / E. R. Sinyanskaya. - Yekaterinburg: Ural University Press, 2014. - 64 p. - Text: direct.
- Turovets Yu., Proskuryakova L., Starodubtseva A., Bianco V. "Green" digital transformation in the electric power industry / Yu. Turovets, L. Proskuryakova, A. Starodubtseva, V. Bianco. - Text: unrelated // Foresight. - 2021. - Vol. 15, No. 3. - P. 35-51.
- Fedoseeva S. S. Methodological toolkit for assessing sustainable development of the industrial economy: 5.2.3: PhD thesis ... Cand. Sci. (Econ.) / S. S. Fedoseeva; Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences. - Yekaterinburg, 2025. - 269 p. - Text: direct.
- Fedoseeva S. S. Trajectory of sustainable development of the industrial complex: the decoupling effect / S. S. Fedoseeva. - Text: direct // Financial Management. - 2024. - No. 4. - P. 249-259.
- Khvorostyanaya A. S. ESG strategizing of industrial companies: domestic and foreign experience / A. S. Khvorostyanaya. - Text: direct // Economics of Industry. - 2022. - Vol. 15, No. 3. - P. 334-343.
- Tsenzharik M. K., Krylova Yu. V., Steshenko V. I. Digital transformation of companies: strategic analysis, influencing factors and models / M. K. Tsenzharik, Yu. V. Krylova, V. I. Steshenko. - Text: direct // Vestnik of Saint Petersburg University. Economics. - 2020. - Vol. 36, No. 3. - P. 390-420.
- Chigoryaev K. N., Skopintseva N. A., Ulyashenko V. V. Valuation of human capital based on incurred costs / K. N. Chigoryaev, N. A. Skopintseva, V. V. Ulyashenko. - Text: direct // News of TPU. - 2008. - No. 6. - P. 54-56.
- Shakhnazarov B. A. Law of sustainable development: concept, methodology. Transformation of the ESG agenda under sanction restrictions / B. A. Shakhnazarov. - Text: direct // Lex russica. - 2022. - Vol. 75, No. 7(188). - P. 51-63.
- Shlichter A. A. Business strategies of companies in the context of the sustainable development concept / A. A. Shlichter. - Text: direct // World Economy and International Relations. - 2020. - Vol. 64, No. 4. - P. 37-44.
- Chen Y. S. The positive effect of green intellectual capital on competitive advantages of firms / Y. S. Chen. - Direct text // Journal of Business Ethics. - 2008. - No. 77(3). - P. 271-286.
- Ganda F. The environmental impacts of human capital in the BRICS economies / F. Ganda. - Direct text // Journal of the Knowledge Economy. - 2022. - No. 13(1). - P. 611-634.
- Identifying the impacts of human capital on carbon emissions in Pakistan / S. Bano, Y. Zhao, A. Ahmad, S. Wang, Y. Liu. - Direct text // Journal of Cleaner Production. - 2018. - No. 183. - P. 1082-1092.
- Is technological innovation making the world "greener"? Evidence from changing growth story of China / K. H. Wang, M. Umar, R. Akram, E. Caglar. - Direct text // Technological Forecasting and Social Change. - 2021. - No. 165. - P. 120516.
- Liu J., Liu B. An empirical research on the relationship among entrepreneurial green human capital, social responsibility and customer equity in high-tech enterprises / J. Liu, B. Liu. - Direct text // International Conference on Management Science & Engineering 19th Annual Conference Proceedings. IEEE. - 2012. - P. 783-789.
- Rutskiy V. N., Osipenko M. V. Green economy as a labor productivity factor in the manufacturing industry of European Union countries / V. N. Rutskiy, M. V. Osipenko. - Direct text // Financial Journal. - 2020. - No. 12(4). - P. 69-84.
- Saleem N., Shujah-ur-Rahman Z. The impact of human capital and biocapacity on environment: environmental quality measure through ecological footprint and greenhouse gases / N. Saleem, Z. J. Shujah-ur-Rahman. - Direct text // Journal of Pollution Effects & Control. - 2019. - No. 07(2). - P. 12.

Пилотная оценка направлений развития химической промышленности Иркутской области

Дайнеко Денис Валерьевич

к.э.н., с.н.с., Федеральный исследовательский центр Иркутский институт химии им. А.Е. Фаворского Сибирского отделения Российской академии наук

В работе представлена пилотная оценка направлений развития химической промышленности Иркутской области. Рассматривается текущее состояние и производственные возможности ключевых предприятий, основные вызовы и потенциальные риски, инвестиционные проекты и инновационный потенциал. Особое внимание уделено анализу потенциала формирования структур кооперации как внутри региона, так и на межрегиональном уровне, возможностям международного сотрудничества. Исследование охватывает ресурсный потенциал, кадровое развитие, экологические инициативы, социальную ответственность и политику, меры поддержки. Особое значение уделяется развитию малотоннажной химии, созданию Федерального центра химии, строительству Иркутского завода полимеров и формированию межрегионального химического кластера. В работе проведен анализ существующих производственных мощностей, включающих нефтехимическую и лесохимическую отрасли, а также фармацевтическое и микробиологическое производство. Сделан вывод о значительном потенциале развития химического кластера при условии усиления кооперационных связей и использования инновационных технологий. Предложены рекомендации по дальнейшему совершенствованию химической промышленности, направленные на повышение ее экономического уровня с учетом развития кооперационных связей, что будет способствовать ее конкурентоспособности и эффективному использованию имеющегося производственного потенциала. Результаты исследования могут быть использованы при разработке стратегий развития химической промышленности Иркутской области и формировании кооперационных связей. Подчеркивается необходимость координации действий федеральных и региональных органов власти для успешной реализации перспективных проектов.

Ключевые слова: химическая промышленность, межрегиональный химический кластер, кооперация, импортозамещение, Федеральный центр химии, пилотная оценка, цифровизация

Введение

Химическая промышленность Иркутской области является важной составляющей экономического развития, которая играет огромную роль в экономике региона и всей страны, обеспечивая не только производство необходимой продукции, но и создавая основу для научно-технического прогресса. В современных условиях особое значение приобретает комплексное развитие химической промышленности с учетом имеющихся ресурсов, производственного потенциала и возможностей кооперации. При этом структура химической промышленности Иркутской области не претерпевает существенных изменений. В производственной структуре химической промышленности региона сохраняются нефтеперерабатывающие предприятия, нефтехимические производства, горно-химические и лесохимические предприятия, химические производства, фармацевтические компании.

Главными преимуществами успешного развития химической промышленности Иркутской области является наличие богатых природных ресурсов: Ковыктинское газоконденсатное месторождение (КГМ), солевые залежи, угольные месторождения, водные ресурсы, лесные массивы. Следует отметить и благоприятные инфраструктурные возможности региона, наличие магистрального нефтепровода, развитой энергетической системы и строительной индустрии.

Таким образом, обоснованием пилотной оценки направлений развития химической промышленности Иркутской области является ее стратегическая значимость для Иркутской области, определяемая наличием мощного производственного потенциала и уникальными природными ресурсами. Реализация пилотного проекта по развитию химического комплекса позволит создать основу для формирования инновационных химических производств и обеспечения технологического суверенитета страны.

Проводимая нами пилотная оценка направлений развития химической промышленности Иркутской области, включая потенциал к формированию структур кооперации, как внутри региона, так и на межрегиональном уровне - это исследование, которое проводится с целью информирования, прогнозирования и направления будущего полномасштабного исследования.

Основные цели нашего исследования – это анализ текущего состояния химической промышленности Иркутской области, определение главных химических предприятий региона и вошедших в межрегиональный промышленный химический кластер,

Работа выполнена в рамках проекта НИР № 121021800157-8 «Социально-экономическое развитие ресурсного региона в условиях меняющихся внешних факторов (на примере Иркутской области)»

оценка потенциала развития химического комплекса, выявление потенциальных проблем и рисков, определение тенденций и прогнозов развития. Таким образом, поставленные задачи включают исследование отраслевой структуры и кооперационных связей, оценку производственного потенциала и необходимости модернизации, формирование рекомендаций по развитию химической промышленности Иркутской области.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью определения перспективных направлений развития химической промышленности и возможностей кооперации. Практическая значимость и прикладная ценность исследования заключается в возможности практического применения результатов исследования в управленческой деятельности, возможности использования формируемых рекомендаций и применения методологии в аналогичных исследованиях.

Методология и методы исследования

Методологической основой исследования послужили системный подход и принципы комплексного анализа развития химического комплекса региона, позволяющие рассматривать отрасль как совокупность взаимосвязанных элементов. В работе использованы фундаментальные положения региональной экономики, теории кластерного развития и промышленной кооперации. Методология исследования базируется на комплексном подходе, включающем анализ производственного потенциала, оценку ресурсной базы, исследование кооперационных возможностей, прогнозирование развития региональной химической промышленности.

Исследование основано на фундаментальных положениях теории и практики отраслевого анализа, Стратегии развития химической и нефтехимической промышленности РФ на период до 2030 года, а также на гипотезах и профессиональных суждениях экспертов, других информационных ресурсах и исследованиях химической промышленности. Информационная поддержка исследования осуществляется за счет официальной статистики, баз данных предприятий, отраслевых отчетов, научных публикаций.

Исходными данными для исследования послужили данные Министерства промышленности и торговли РФ, материалы опубликованные региональными органами власти, экспертные оценки специалистов, результаты исследований ассортимента выпускаемой предприятиями химической продукции.

Предлагаемый алгоритм для исследования включает пять последовательных этапов: 1) анализ текущего состояния химической промышленности региона, факторов ее функционирования и институциональных особенностей развития; 2) оценка ресурсного потенциала, инфраструктурных возможностей, производственных мощностей, определение характеристик и показателей ее функционирования; 3) анализ перспективных направлений развития; 4) анализ возможностей формирования кооперационных связей; 5) составление рекомендаций по развитию химического кластера.

Первый этап подразумевает сбор и систематизацию данных, оценку структуры химической промышленности и выявление наиболее значимых игроков и приоритетных направлений развития с учетом институциональных особенностей. Предлагается анализ предприятий (по расположению, размерам и видам производимой продукции, времени функционирования с учетом инвестирования и участия в госзаданиях).

На втором этапе проводится оценка ресурсного потенциала, инфраструктурных возможностей, производственных мощностей. Определяются характеристики и показатели для оценки приоритетных направлений развития химической промышленности, кадровый потенциал, экологические аспекты, проблемы, вызовы и риски. Проводится анализ показателей экономического роста и развития ключевых предприятий промышленности.

Третий этап заключается в выявлении и анализе перспективных направлений развития химической промышленности Иркутской области с учетом институциональных особенностей развития. Определяются наиболее эффективные предприятия отрасли и направления их развития. Рассматриваются такие критерии и характеристики, как, например, инвестиции, инновационный потенциал, факторы и перспективы развития, стратегические направления развития.

Четвертый этап включает анализ возможностей внутри региональной кооперации и межрегионального взаимодействия, формирования межрегионального промышленного химического кластера, возможностей международного сотрудничества. Для этого проведена пилотная оценка развития существующих наиболее значимых и вновь создаваемых предприятий химической отрасли Иркутской области по таким характеристикам и критериям, как, например, инвестиционный, производственный, кадровый, внутрирегиональный и межрегиональный потенциалы; стратегические цели и социально-экономические эффекты проекта; основные вызовы и экологические преимущества и другие. Ведется поиск других индикаторов, соответствующих критериям устойчивого развития химической отрасли. Определяются возможные меры поддержки, национальные проекты и стандарты государственного аудита по оценке результативности и эффективности [1].

Пятый этап - это формулировка выводов и разработка рекомендаций для развития химической промышленности Иркутской области включает в себя обоснование актуальности разработки рекомендаций, цели и задачи; научно-технический потенциал, производственные рекомендации, инфраструктурные решения, экономические меры, организационные мероприятия, рекомендации по развитию кооперации, модернизацию существующих предприятий и создание новых производств, дальнейшее развитие мало- и средне-тоннажной химии, привлечение инвестиций и федеральные механизмы поддержки, развитие экспортного потенциала и другие.

Таким образом, предлагаемая пилотная оценка направлений развития химической промышленности Иркутской области, включая потенциал к формированию структур кооперации, как внутри региона, так и на межрегиональном уровне предполагает оценку существующих и вновь создаваемых химических предприятий, а также ключевых направлений развития химической промышленности (крупнотоннажной, средне- и малотоннажной, микро-тоннажной химии) по нескольким основным характеристикам и индикаторам, а именно: текущее состояние, производственные возможности и потенциал, инвестиционные проекты и инновационный потенциал, внутрирегиональное взаимодействие и потенциал кооперации, межрегиональное сотрудничество и потенциал кооперации, международное развитие, кадровое развитие, сферы применения продукции, экологические аспекты, социальная ответственность, основные вызовы, риски и другие.

В работе предлагаются и используются такие методы, как системный анализ, анализ производственных процессов и кооперационных связей, экономико-статистический анализ, методы оценки рисков, стратегическое планирование. Информационная база формируется с помощью анализа статистических данных, изучения нормативно-правовых документов, мониторинга производственной деятельности предприятий, сбора экспертных оценок, анализа отчетности химических предприятий области. Аналитический инструментарий также включает оценку эффективности производства и прогнозирование развития отрасли.

Комплексное исследование развития химической промышленности Иркутской области предполагает применение общенаучных и специальных методов, а именно:

- системного анализа для изучения производственных и экономических процессов в химической промышленности региона, структуры и взаимосвязей предприятий;
- морфологического анализа для изучения строения и структуры химической промышленности (анализ отрасли, технологических цепочек, организационных форм, экономических показателей, территориальной структуры, внешних факторов);
- структурного анализа текущего состояния химического комплекса Иркутской области и его компонентов;
- анализа существующих вызовов, ограничений и проблем развития химической промышленности региона;
- метода сравнительного анализа для выявления конкурентных преимуществ;
- методов финансового и математико-статистического анализа;
- кластерного анализа для оценки потенциала формирования промышленных кластеров;
- SWOT-анализа для выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз развития отрасли и отдельных предприятий;
- PEST-анализа для выявления внешних факторов влияния;

- такие качественные методы анализа, как экспертные оценки, который реализуются через опросы профессионалов и заинтересованных лиц и экспертные комиссии;

- метода Дельфи для прогнозирования и принятия решений в условиях неопределенности;

- метода сценариев для прогнозирования развития кооперационных структур;

- метода «мозгового штурма» для генерации идей развития химической промышленности.

Для обработки полученных данных качественные показатели будут переводиться в количественные и могут использоваться такие количественные методы анализа, как корреляционно-регрессионный анализ, методы оптимизации, теория игр, статистического анализа данных о производственных показателях предприятий. Дальнейшее моделирование процессов может осуществляться на основе системной динамики, агентного моделирования, имитационного моделирования и экономико-математического моделирования. Ведется мониторинг текущей деятельности химических предприятий региона, анализ документации предприятий и отраслевых отчетов, сравнительный анализ показателей развития химической промышленности Иркутской области с другими регионами РФ.

Предлагаемые методы оценки эффективности включают критерий экономической эффективности производственных процессов, показатели социальной эффективности развития отрасли, экологические индикаторы воздействия на окружающую среду, технологические параметры модернизации производств.

Возможные методы для оценки потенциала кооперации в нашем случае - это сетевой анализ существующих и потенциальных кооперационных связей, кластерный анализ для выявления возможностей формирования промышленных кластеров, бенчмаркинг успешных примеров межрегиональной кооперации, моделирование кооперационных цепочек и их эффективности.

Для обработки данных и визуализации результатов и составления отчетов используются офисные программные средства и приложения, пакеты статистического анализа, например, MS Excel; программы для построения экономических моделей, специализированное программное обеспечение для кластерного анализа, базы данных предприятий. Например, SPSS для обработки данных, Statistica для многомерного анализа, MATLAB для моделирования, AnyLogic для имитационного моделирования.

Валидность исследования обеспечивается использованием таких проверенных методик, как многофакторный анализ данных, сравнение различных источников информации, экспертными оценками результатов, повторным анализом ключевых показателей. Этические принципы данного исследования включают конфиденциальность полученной информации, объективность анализа, прозрачность методологии, ответственность за достоверность результатов, уважение к интеллектуальной собственности.

Представленный методологический аппарат позволяет провести комплексное исследование химической промышленности региона, обеспечивая достоверность результатов и обоснованность выводов. Сочетание количественных и качественных методов, использование современных программных средств и аналитических инструментов создает надежную основу для разработки эффективных рекомендаций по развитию химической промышленности Иркутской области. Предложенный методологический подход позволит всесторонне оценить текущее состояние и перспективы развития химической промышленности Иркутской области, а также определить потенциал формирования кооперационных структур различного уровня.

Общая характеристика, основные направления производства и виды продукции, проблемы и перспективы химической промышленности Иркутской области

Первое масштабное химическое производство относящееся к **нефтехимическому и хлорорганическому комплексу** в Иркутской области появилось в 1960-е годы. Оно стало одним из самых молодых и динамично развивающихся в Восточной Сибири.

Важными предпосылками для создания в области ряда химических предприятий выступили такие факторы, как наличие значительных запасов природного газа, соли, каменного угля, воды и леса. Так на территории региона насчитывается 43 месторождения нефти и газа, 31 месторождение угля, 12 месторождений железных руд, 11 месторождений редких металлов, пять месторождений поваренной соли и другие.

Прохождение по территории области магистрального нефтепровода Александровское – Анжеро-Судженск – Ачинск – Ангарск, высокоразвитая энергетика, транспортная логистика и играющая потребительскую роль строительная индустрия усилили развитие химической промышленности. Существующая производственная база и хороший потенциал для создания новых производств, а также такие технологические преимущества, как, например, современные производственные мощности, возможность внедрения инноваций, перспективы развития малотоннажной химии, потенциал для создания высокотехнологичных производств дополнительно стимулируют рост химических предприятий.

Анализ текущего состояния химической промышленности Иркутской области демонстрирует высокий уровень развития. Доля химического производства в промышленном производстве Иркутской области составляет сегодня около 10% [2]. При этом химическая промышленность Иркутской области демонстрирует устойчивый рост и обладает значительным потенциалом.

Существующая производственная база включает более 30 крупных и средних предприятий различного профиля, сосредоточенных в ключевых городах области – Иркутске, Саянске, Ангарске, Тулуне, Братске, Зиме, Усолье-Сибирском, Черемхово. На данных химических предприятиях трудятся

около 12% всех работников, занятых в промышленности Иркутской области [3].

Химический комплекс области является одним из крупнейших в Восточной Сибири, занимая лидирующие позиции по основным производственным показателям. Крупнейшие предприятия демонстрируют высокий уровень технологического развития и диверсификации производства.

В настоящее время химический комплекс Иркутской области решает многие задачи химической промышленности. Он включает нефтепереработку, переработку газа, нефтехимию, лесохимию, химическую, фармацевтическую и микробиологическую подотрасли. Отраслевая структура химической промышленности области также включает такие ключевые направления, как горно-химическая отрасль, производство минеральных удобрений, химию органического синтеза, производство полимеров.

Основные продукты производства химического комплекса Иркутской области – это нефтепродукты. Предприятия химической промышленности Иркутской области также специализируются на производстве таких неорганических химических соединений как хлор, каустическая сода, серная кислота, минеральные азотные удобрения, кремнийорганические соединения и других, а также продуктах органической химии – полимеров, поливинилхлорида, пластических масс, синтетических смол и микробиологического, лекарственно-технического сырья.

Среди наиболее востребованной и особо энергоемкой химической продукции, рассчитанной на общероссийское потребление и экспорт, следует выделить: ПВХ-смолы, составляющие около 33% от общего химического производства региона, каустическую соду (20%), пластикаты (11%), а также пластмассы в первичных формах (6,2%).

Иркутская область – это единственный регион России, где производят титанорганические соединения, регенеративные продукты на основе химически связанного кислорода, ряд лекарственных препаратов и фармацевтических субстанций.

Для промышленности Иркутской области характерны одинаковые проблемы - это неудовлетворительное обеспечение сырьем и снижение выработки выпускаемой продукции. При этом главные проблемы химической промышленности включают: экологические ограничения, необходимость модернизации производств, зависимость от импортных технологий, потребность в обновлении оборудования, нехватку кадров.

Несмотря на имеющиеся трудности, крупнейшим предприятиям химической промышленности Иркутской области удалось сохранить свой потенциал и значительную часть химической продукции поставлять не только на внутренний рынок, но и на рынки химических материалов промышленно развитых стран, главным образом Китая и стран Азиатского региона.

В условиях санкционного давления, ограничения поставок сырья и рынков сбыта, процесс инвестирования в химической отрасли осуществляется в основном за счет собственных средств предприятий с небольшой долей привлеченных кредитов. В связи

с сложившейся инфляцией сохраняется высокий процент ставки банковских кредитов, которые не позволяют использовать их сегодня как инвестиционный ресурс. Однако, существует и ряд мер государственной поддержки для предприятий Иркутской области: субсидии на модернизацию производства, развитие инфраструктуры, гранты на НИОКР и приобретение продукции, лизинг оборудования, налоговые преференции, предоставляются льготные кредиты.

Пилотные направления развития химической промышленности региона

Сегодня можно выделить следующие ключевые направления развития химической промышленности Иркутской области: 1. *Крупнотоннажную химию*, с объемами производства свыше 100000 тонн в год (например, полимеры, этилен, бензол); 2. *Средне-малотоннажную*, с объемами от 10000 до 100000 тонн в год и *малотоннажную (тонкая) химию* с продуктами, которые производятся в объемах до 10000 тонн в год (добавки, катализаторы, субстанции, красители); 3. *Микротоннажные* производства до 1000 тонн в год:

1) Крупнотоннажная химия, где большинство предприятий химической промышленности Иркутской области в той или иной степени заинтересованы в создании крупной базы углеводородного сырья в регионе и рассматриваются как Иркутский газохимический кластер, использующий в качестве углеводородного сырья газ КГМ.

Говоря о крупнотоннажной химии в Иркутской области можно выявить следующие пилотные особенности ее развития:

- текущее состояние: системообразующие производства региона, 12% занятых в промышленности работают в крупнотонажном химпроме, уникальные компетенции в производстве титанорганических соединений, собственные разработки регенеративных продуктов,
- производственные центры (существующие и формируемые): Ангарск (нефтехимия), Саянск (полимеры), Усолье-Сибирское (химические производства), Усть-Кут (развивающийся центр газохимии),
- перспективные направления: развитие газохимического комплекса, увеличение производства ПВХ, расширение ассортимента полимеров, развитие новых химических материалов,
- потенциал внутрирегиональной кооперации: создание единого химического кластера, интеграция производств, использование общих логистических цепочек, совместные научные разработки,
- потенциал межрегиональной кооперации: участие в межрегиональном НОЦ «Байкал», технологическое сотрудничество с предприятиями Республики Беларусь, поставки сырья и продукции, участие в федеральных программах,
- направления развития в сфере научно-образовательного потенциала: выпуск более 800 технических специалистов ежегодно, подготовка 1000 инженеров в вузах, участие в программе «Профессионалитет», исследования Иркутского института химии им. Фаворского,

- инвестиционный потенциал: участие в создании Федерального центра химии, организация 17 новых производств к 2030 году, выпуск 64 видов химической продукции, привлечение 570 млрд рублей частных инвестиций, создание 10 тысяч новых рабочих мест [5];

- меры поддержки: территория опережающего развития, льготные займы 1-3% годовых, помощь в получении федеральных займов, налоговые преференции;

2) Средне- и малотоннажная химия, а именно развитие производства фтора и изотопов, хлоридов (хлорид лития), хлоратов, аминов, гидразинов (гидразин аминов), и другой химической продукции на базе аммиака; создание цепочек малотоннажных производств в рамках национального проекта технологического лидерства (НПТЛ) «Новые материалы и химия» направленного на развитие химической промышленности и создание инновационных материалов для ключевых сфер экономики [6].

Следует отметить, что средне- и малотоннажная химия в Иркутской области особенно активно развивается в последние четыре года. Только в 2023 году объем производства мало- и среднетоннажной химии увеличился более чем на 25% по сравнению с показателем 2020 года. Химический комплекс продолжил свой рост и в 2024 г. За первые пять месяцев 2024 года производство выросло на 6,4 %. Отмечается рост объемов производства мало- и среднетоннажной химии на 26,1% в 2023 году по сравнению с 2020 годом.

Пилотная оценка развития средне- и малотоннажной химии в Иркутской области включает следующие характеристики:

- текущие возможности: создание мобильных модульных химических производств; использование современных методов цифровой химии, внедрение безлюдных технологий с высоким уровнем автоматизации; сокращение цикла вывода новых продуктов до 1,5-2 лет,
- основные направления развития: лесохимия, получение продуктов высоких переделов из растительного сырья, производство особо чистых веществ для фармакологии, развитие продуктов анилиновой цепочки,
- потенциал внутрирегиональной кооперации: интеграция с существующими химическими производствами, использование местной сырьевой базы, сотрудничество с региональными научными центрами, создание технологических цепочек внутри региона,
- потенциал межрегиональной кооперации: партнерство с Томским госуниверситетом, сотрудничество с Иркутским институтом химии СО РАН, участие в НПТЛ «Новые материалы и химия», реализация проектов на площадке Федерального центра химии территории опережающего развития Усолье-Сибирское,
- технологические преимущества: собственное цифровое решение для анализа химических реакций, использование широкой сети кооперации, от химического синтеза до проектирования модульных

заводов, возможность быстрой адаптации под рыночные запросы,

- экономический потенциал: создание новых производственных мощностей, развитие импортозамещения, выход на новые рынки, увеличение доли высокотехнологичной продукции,
- перспективные проекты: создание «платформы химии будущего», реализация разработок на площадке Федерального центра химии, развитие мобильных модульных заводов, расширение ассортимента высокомаржинальной продукции;

3) Проект микротоннажных производств реализуется обычно на базе научных организаций и учреждений высшего образования, который предполагает не только разработку технологий, но и производство самой продукции. Важный вопрос сегодня - это возможность размещения именно таких химических производств. Также для организации микротоннажных предприятий нужны патенты и разрешения.

Пилотная оценка развития микротоннажной химии в Иркутской области основывается на следующих характеристиках:

- текущих возможностях и потребностях: запуск пилотного проекта на базе ФИЦ ИРИХ СО РАН, производство 15-20 импортозамещающих компонентов, потребность РФ: около 10 тыс. компонентов, выпуск малых объемов (до 100 тонн в год),
- основных направления развития: производство вулканизаторов резины, создание компонентов для фармацевтики, выпуск катализаторов, производство пластификаторов,
- потенциале внутрирегиональной кооперации: интеграция с крупными химическими производствами, сотрудничество с местными предприятиями резинотехнической отрасли, взаимодействие с фармацевтическими компаниями, использование местной научной базы,
- потенциале межрегиональной кооперации: создание сети микротоннажных производств в научных организациях, сотрудничество с более чем 70 химическими институтами РАН, участие в национальном проекте «Наука и университеты», координация с другими наукоёмкими центрами,
- технологических особенностях: использование специализированных химических реакторов, высокая наукоёмкость производства, возможность быстрой перенастройки под новые задачи, тесная связь с научными исследованиям,
- экономическом потенциале: быстрое импортозамещение критических компонентов, высокая маржинальность продукции, возможность гибкой адаптации под рыночные запросы, создание высокотехнологичных рабочих мест,
- перспективных проектах: расширение линейки производимых компонентов, создание научно-производственных центров, развитие кооперационных цепочек, выход на новые рынки.

Главные предприятия химической промышленности Иркутской области

Всего в Иркутской области расположено более 30 крупных и малых предприятий химической отрасли. Среди наиболее крупных и значимых действующих предприятий химической промышленности Иркутской области особо выделим следующие самые значимые:

1) АО «Ангарская нефтехимическая компания» (АНХК) является дочерним предприятием НК «Роснефть» и представляет собой крупный нефтеперерабатывающий и нефтехимический комплекс в Восточной Сибири. Ежегодно перерабатывает около 10000000 т нефти и выпускает более 240 наименований продукции с общей массой готовой продукции около 370000 т. Основные направления производства – это топливо (дизельное, авиационное, высокооктановые бензины); нефтехимия ((метанол, бутиловые спирты, амины); более 100 видов масел и смазки; газы (медицинский и технический кислород, азот, ацетилен); битумы и нефтяной кокс. Качество продукции отмечено наградами и достижениями на конкурсах «100 лучших товаров России», «Лидер качества», «За успехи в импортозамещении», «Инновация», «Гордость Отечества».

2) ОАО «Ангарский завод полимеров» (АЗП) также входит в группу ПАО НК «Роснефть» в г. Ангарске и является ключевым производителем пластиков в регионе и специализируется на производстве полимерных материалов с общим объемом переработки более 730 тыс. тонн в год. Ежегодно производит более 200000 т этилена, около 60000 т бензола. Часть производимого сырья (около 125000 т в год) поставляется по этиленпроводу ОАО «Саянски́мпласт» для производства ПВХ, а часть используется для производства полиэтилена высокого давления и других видов нефтехимической продукции: полистирола, различных видов пленок, пакетов, мешков для сельского хозяйства, строительства, упаковки. Для этого на заводе установлены производственные установки (ЭП-300 и др.) для производства полиэтилена высокого давления, этилбензола, стирола, полистирола. Также завод ежегодно выпускает более 100000 т пропилена, вспенивающегося бензола и фракции жидких продуктов пиролиза, очищенного пироконденсата. На заводе используется современное оборудование и технологии: автоматизированные системы управления производством, энергоэффективные решения в производственных процессах, экологически безопасные технологии переработки сырья, современные методы контроля качества продукции. Качество продукции подтверждено на Всероссийском конкурсе «100 лучших товаров России».

3) ОАО «Ангарский завод катализаторов и органического синтеза» («АЗКиОС») входит в группу НК «Роснефть» и представляет собой уникальное промышленное предприятие с богатой историей и значительным потенциалом развития. Заводом освоен выпуск более 100 наименований катализаторов различных типов. Предприятие специализируется также на производстве различных адсорбентов, носителей для катализаторов, осушителей, цеолитов и продукции органического синтеза, вклю-

чая присадки и добавки к моторному топливу. Является одним из ключевых игроков в нефтехимической отрасли России. Качество продукции признано на международном уровне.

4) ЗАО «Илимхимпром» - это химическое предприятие в г. Братске, принадлежащее «Группе «Илим», которое специализируется на переработке древесины для получения целлюлозы и бумаги. На предприятии освоен выпуск каустической соды и жидкого хлора. Компания также выпускает в соответствии с ГОСТами, ТУ и СТП следующие продукты: хлорат натрия технический, хлор испаренный, кислоту соляную абгазную ингибированную, гипохлорид натрия, раствор двуокиси хлора, кислород газообразный технический, кислород жидкий технический в пересчете на газообразный, азот газообразный технический, кислоту соляную синтетическую техническую, азот жидкий технический, кислые остатки производства раствора двуокиси хлора и прочее. Предприятие входит в число основных производителей химической продукции в регионе и обладает значительным потенциалом для расширения производственной деятельности.

5) Филиал группы «Илим» в Братске был основан в 1965 году и выпускает более одного млн тонн целлюлозно-бумажной продукции в год. Доля товарной целлюлозы, выпускаемой филиалом, составляет 35% всего российского производства [7]. Также комбинат производит картон, фанеру и другую продукцию, которая является частью целлюлозно-бумажного производства.

6) Филиал группы «Илим» в Усть-Илимске (УИЛПК) был создан в 1979 году и производит беленую и небеленую сульфатную целлюлозу в объемах около 780000 т ежегодно, что составляет 32% производимой в России целлюлозы [8], а также широкий спектр продуктов лесохимической и биохимической продукции (канифоль, кислоты и масло талловое, скипидар и др.) [9,10].

7) АО «Ангарский электролизный химический комбинат» (АЭХК), является одним из ключевых промышленных предприятий Иркутской области, специализирующимся на разделительном производстве и неядерных направлениях. Занимается обогащением гексафторида урана, пригодного для использования в энергетических атомных реакторах, производством и реализацией неядерной продукции: трифторметансульфо и ангидрид трифторметансульфоновой кислоты, калий фтористый кислый, гидроксид лития моногидрат. Гидроксид лития используется при изготовлении аккумуляторных батарей. Другим неядерным продуктом, производством которого занимаются на АЭХК, является полианионная целлюлоза, которая применяется для изменения свойств буровых растворов при добыче нефти и газа. В настоящее время АЭХК работает в режиме шахты. Сейчас одно из главных направлений деятельности АЭХК – это вывод из эксплуатации ядерных и радиационно опасных объектов (ЯРОО). Все работы ведутся на территории комбината. В 2024 году на АЭХК выполнили запланированный объем работ по выводу из эксплуатации

зданий, в которых ранее располагались бывшие ядерные производства предприятия [11].

8) ОАО «Саянскхимпласт», который является крупным российским производителем поливинилхлорида (ПВХ) и других химических продуктов, занимается производством хлора, каустической соды (12,6% доля на российском рынке каустика), дезинфицирующих отбеливающих средств на основе гипохлорита натрия, а также технических газов, таких как кислород и азот. Предприятие представляет собой комплекс крупнотоннажных производств хлорорганического профиля. На предприятии также налажено производство других материалов для строительной отрасли. Например, линолиума и изделий из пластика. В мае 2025 г. АО «Саянскхимпласт» был возвращен в госсобственность по решению суда [12]. Решение было принято для предотвращения вывода капиталов за рубеж и для сохранения контроля над стратегическим предприятием, которое обеспечивает до 30% российского производства ПВХ и где трудоустроено более 6,5 тысяч человек. Изъятые в пользу государства активы предприятия оцениваются в более чем 92 млрд рублей [13].

9) Иркутский завод полимеров (ИЗП) это новый центр зеленой газохимии, который активно развивается в Усть-Куте по проекту Иркутской нефтяной компании (ИНК). Предприятие входит в состав газохимического кластера, включающего объекты по добыче, подготовке, транспортировке и переработке газа и специализируется на производстве этилена, бутена, полимеров и является первым в Восточной Сибири заводом по выпуску полиэтилена из этана. На площадке размещено более 1100 единиц современного оборудования с производственной мощностью 650000 т продукции в год. Предполагается производство продукции для различных отраслей и выпуск широкого спектра полимеров для медицинской промышленности, машиностроения, авиакосмической отрасли, трубопроводной отрасли. Применение произведенной продукции в автомобиле- и самолетостроении, легкой промышленности и в других отраслях.

10) ОАО «Усолъе-Сибирский химфармзавод» занимается разработкой, производством и внедрением технологий синтеза фармацевтических субстанций. Сегодня это современное фармацевтическое предприятие полного цикла с большим производственным опытом, оснащенное новым технологическим оборудованием с основными направлениями деятельности: разработка, внедрение технологий синтеза и промышленное производство активных фармацевтических субстанций, в том числе психотропных и сильнодействующих; разработка и производство качественных лекарственных препаратов в соответствии с требованиями GMP [14,15]. Производит сырье для фармацевтики, фармацевтических препаратов, лекарственных средств, аспаргин для фармацевтических препаратов, фармацевтические препараты, лекарства для сердечно-сосудистой системы, центральной и периферической нервной системы, анестетики, анальгетики, бронхолитические средства, коронарные вазодилаторы

(сосудорасширяющие препараты), стимулирующие и антидепрессивные средства для центральной нервной системы, снотворные средства, опиаты [16].

11) *Иркутский институт химии им. А.Е. Фаворского* (ИрИХ) получивший статус Федерального исследовательского центра (ФИЦ) Сибирского отделения Российской академии наук (СО РАН) разрабатывает и производит широкий спектр химической продукции, включая лекарственные средства, материалы для нефтегазовой отрасли, а также компоненты для ракетного и ядерного топлива. Его деятельность тесно связана с исследованиями и разработками в области химии, которые являются основой для различных отраслей химической промышленности. Так институт известен своими исследованиями в области органического и элементоорганического синтеза на основе ацетилена и его производных, а также химией гипервалентного и гиповалентного кремния. В портфеле института есть проекты по выпуску иммуномодуляторов, регуляторов роста растений, безопасных пестицидов. Налажено производство фторированных алканов для транспортировки нефти и нефтепродуктов в нефтепроводах [17].

Федеральный центр химии и экотехнопарк «Восток»

Особое внимание сегодня уделяется реализации проекта по созданию Федерального центра химии и экотехнопарка «Восток» в Усолье-Сибирском на месте бывшего «Усольехимпрома», где проделана большая работа по демеркуризации и очистке промышленной площадки и сосредоточено пять участников кластера. Здесь предполагается большая часть производства в Иркутской области. ФЦХ к 2036 году должен стать крупнейшей промышленной площадкой России в области мало- и среднетоннажной химии с годовым объемом производства более 2,8 млн тонн, номенклатурой около тысячи продуктов [18].

На месте самой большой в области заброшенной территории должен появиться экотехнопарк, который будет перерабатывать в год 50 тысяч тонн сырья. *В процессе переработки из отходов будут извлекаться полезные вещества, которые вновь можно использовать в производстве [19]. Здесь планируется перерабатывать отходы предприятий химической и металлургической промышленности Иркутской области - смеси неорганических солей, оксидов, гидроксидов, кислот, ртуть. Здесь создадут три продуктовые цепочки, включающие 20 продуктов, среди которых: фосфор и его переделы; эпоксидные смолы; химия для целлюлозно-бумажной промышленности и лесохимии; базовые химические переделы: аммиак, водород, метанол. Планируется запуск производства эпихлоргидрина, эпоксидной смолы, желтого и треххлористого фосфора и его производных, а также получаемых попутно соды и водорода, перекиси водорода и других востребованных потребителями видов продукции, включая глифосат, пироглосфорную кислоту для металлургии, фосфорный шлак для*

строительной отрасли, каустическую соду, синильную кислоту и другое.

В новом центре откроют порядка 50 производств для выпуска 64 видов химической продукции (более 1000 номенклатурных позиций). На реализацию проекта намерены привлечь от 570 млрд до двух трлн рублей частных инвестиций [20,21]. ФЦХ станет большим кластером предприятий. Для региона это не менее 10000 новых рабочих мест и дополнительные налоговые отчисления в бюджет. При этом предприятие запроектировано экологически чистым и безопасным.

В создаваемом на промплощадке экотехнопарке «Восток» предполагается переработка ртутьсодержащих отходов, отходов I и II классов опасности, получение чистых металлов (вольфрам, медь), производство аммония хлористого, выпуск солей и оксидов металлов. Срок реализации проекта по переработке накопленных отходов - 10-15 лет. Проект получил положительное заключение государственной экологической экспертизы и поддержку общественных экологических организаций. Экотехнопарк станет важным элементом как региональной, так и федеральной инфраструктуры по обращению с опасными отходами, способствуя развитию кооперационных связей между различными субъектами хозяйственной деятельности. Проект имеет значительный потенциал для развития кооперационных связей как внутри региона, так и на межрегиональном уровне, что способствует формированию эффективной системы управления отходами и развитию экологически безопасного производства в России.

Особое внимание уделяется экологической безопасности проекта. На данный момент завершены первоочередные мероприятия по ликвидации аварийных объектов, включая перезатаривание емкостей с химическими веществами и локализацию подземной нефтяной линзы. Уже в ближайшее время территория будет полностью подготовлена для создания новых производств.

Научно-технический потенциал пилотного проекта ФЦХ включает формирование экосистемы научно-технологического и кадрового развития химии. Это позволит не только производить новую продукцию, но и стать центром экспорта технологий в данной сфере. С созданием ФЦХ мощный импульс развития получает научно-исследовательская деятельность. В его структуре формируется отдел юридической химии для решения отраслевых проблем на региональном и федеральном уровнях, а в Иркутском институте химии – лаборатория правовых исследований высокотехнологичных отраслей производства [22] и лаборатория устойчивого развития Байкальского региона [23]. Предполагается, что исследовательские программы ФИЦ ИрИХ в этом направлении будут объединены в ФЦХ.

Социальная значимость проекта заключается в комплексном развитии города Усолье-Сибирское, включая создание новых рабочих мест и формирование полноценной стратегии обеспечения производства квалифицированными кадрами до 2030 года.

Межрегиональный промышленный химический кластер

Межрегиональный промышленный химический кластер был создан для укрепления технологического суверенитета страны, развития химической промышленности, повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, а также развития и укрепления межрегиональной кооперации. Сегодня формирование межрегионального кластера химической промышленности направлено на развитие мало- и среднетоннажной химии, которая включена в стратегию развития химического комплекса до 2030 года.

Инвестиционное развитие кластера включает реализацию 11 проектов, девять из которых направлены на импортозамещение. После аккредитации каждое предприятие кластера получает доступ к мерам государственной поддержки. Таким образом возможно не только выстраивать межрегиональное взаимодействие, но и получать дополнительные меры поддержки из федерального бюджета.

Для Иркутской области это один из этапов реализации проекта по созданию ФЦХ на ТОР в Усолье-Сибирском, где находятся компании-участники данного кластера. Участники межрегионального химического кластера в Иркутской области реализуют три проекта по производству импортозамещающей промышленной продукции. Компании выпускают химическое сырье, промышленные газы, комплектующие для оборудования, химические вещества, средства дезинфекции, фармацевтические субстанции и лекарственные препараты. От Иркутской области в кластер вошли семь предприятий [24]:

1) ООО «ПМК», которое занимается производством металлического калия и регенеративных продуктов [25];

2) ОАО «Усолье-Сибирский Химфармзавод» занимается разработкой и производством лекарственных препаратов в соответствии с требованиями GMP, в том числе психотропных и сильнодействующих. Производит более 80 наименований лекарственных препаратов [26];

3) ООО «Химстроймонтаж» специализируется на производстве резервуаров, емкостей и теплообменных аппаратов, колонн, реакторов, оборудования для очистки газов, печей синтеза для производства хлорпроизводных, электролизеров БГК, металлоконструкций и прочей продукции [17];

4) ООО «Юность», основным видом деятельности которого является производство промышленных газов, а также зарегистрировано еще 16 дополнительных видов деятельности;

5) ООО «СмартСинтез» является производителем современных безопасных и высокоэффективных концентрированных средств дезинфекции и кожных антисептиков под зарегистрированной торговой маркой «Анавидин» [28];

6) ООО «Ангара-Реактив» специализируется на производстве титанорганических соединений, широкого спектра промышленно-технической и строительной химической продукции, бытовой и автотехники [29];

7) ЗАО «Реактив» специализируется на производстве химических реактивов, спиртов и бытовой химии и растворителей, глицерина, химических индикаторов и красителей, реализации щелочей и лабораторного оборудования и посуды [30].

Внутрирегиональная кооперация и межрегиональное сотрудничество

Химическая промышленность Иркутской области обладает значительным потенциалом для развития как внутрирегиональных, так и межрегиональных кооперационных связей. Внутрирегиональная кооперация предприятий химической промышленности строится на использовании местных ресурсов, взаимодействии с энергетическим сектором и реализуется через совместное использование производственных мощностей, обмен технологиями, научно-техническое сотрудничество.

Катализатором формирования устойчивых внутрирегиональных кооперационных связей и укрепления позиций Иркутской области как одного из ведущих центров для межрегиональной химической кооперации является запуск Иркутского завода полимеров. В первую очередь работа ИЗП создает основу для формирования новых кооперационных цепочек между предприятиями региона. Особенно перспективным представляется взаимодействие с существующими химическими производствами области, такими как «Ангарский завод полимеров», «Саянскимпласт» и другими предприятиями химического кластера. ИЗП строящийся в Усть-Куте также играет важную роль в формировании межрегиональной кооперации, являясь первым в Восточной Сибири предприятием, перерабатывающим этан в полимеры. Это событие станет стимулом для развития газохимического кластера в регионе и свяжет различные отрасли промышленности, включая производство, логистику и конечных потребителей продукции.

Значительный потенциал для формирования как внутрирегиональной так и межрегиональной кооперации связан с участием в создаваемом ФЦХ, вступлении в межрегиональный кластер, взаимодействием с отраслевыми предприятиями других регионов и интеграцией в общероссийскую химическую промышленность. Перспективными являются сотрудничество с производителями полимеров, партнерство в сфере фармацевтики, обмен технологиями и опытом, совместные инвестпроекты, участие в федеральных программах.

Особенно перспективными выглядят такие направления, как, например, развитие научно-производственных цепочек, создание инновационных продуктов, интеграция с местными предприятиями, развитие научно-образовательного кластера. Значительный потенциал проекта для развития как региональной, так и межрегиональной кооперации предполагается в сфере импортозамещения и создания инновационных химических производств.

Особую значимость сегодня приобретает именно межрегиональное сотрудничество, позволяющее объединить научно-технический потенциал, опти-

мизировать производственные цепочки, создать новые рынки сбыта, развить логистические связи. Межрегиональное взаимодействие уже развивается через кооперацию с предприятиями Республики Башкортостан, Омской области, Чувашской Республики и Республики Марий Эл. Участники кластера реализуют проекты по производству импортозамещающей продукции, включая химическое сырье, промышленные газы, фармацевтические субстанции и лекарственные препараты.

Создание межрегионального химического кластера и ФЦХ – это новый формат кооперации, когда развитие промышленности тесно взаимосвязано с развитием науки и региона [31]. Здесь реализуются три проекта по производству импортозамещающей промышленной продукции. Компании выпускают химическое сырье, промышленные газы, комплектующие для оборудования, химические вещества, средства дезинфекции, фармацевтические субстанции и лекарственные препараты. Кластер создан для укрепления технологического суверенитета страны, развития химической промышленности, повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции, а также развития и укрепления межрегиональной кооперации, выхода на новые международные рынки.

Потенциал кооперации будет также реализовываться в направлении международного сотрудничества: импорта современного оборудования и экспорта продукции, обмен опытом. Успешная реализация потенциала кооперации может значительно усилить позиции региона в химической промышленности России и способствовать его устойчивому развитию. Для достижения максимального эффекта необходимо активно развивать ФЦХ, усилить взаимодействие между предприятиями, инвестировать в модернизацию производств, развивать научно-технический потенциал, создавать благоприятные условия для привлечения инвестиций.

Существующие кооперационные возможности региона включают формирование технологической цепочки производства, развитие научно-исследовательского потенциала, создание системы подготовки кадров, интеграцию с межрегиональными и международными партнерами. Основные направления кооперации - это вертикальная интеграция производственных процессов, горизонтальное сотрудничество между предприятиями, партнерство с научными организациями, взаимодействие с образовательными учреждениями.

Суммарная пилотная оценка развития химической промышленности Иркутской области

На основе проведенного анализа существующих и создаваемых производств и предприятий химической промышленности были представлены такие ключевые характеристики пилотной оценки направлений развития всей химической промышленности Иркутской области, как инвестиционный и инновационный потенциалы, основные вызовы и стратегические цели, внутрирегиональное взаимодействие, межрегиональное сотрудничество и потенциал кооперации, международное сотрудничество и экс-

портный потенциал, кадровый потенциал, проблемы и потенциальные риски, экологические аспекты и социальная ответственность, необходимые институциональные изменения, направления научных исследований и другие (см. таблицу 1).

Таблица 1

Пилотная оценка направлений развития химической промышленности Иркутской области по наиболее значимым характеристикам

1. Инвестиционные проекты:
• Запуск ИЗП и создание нового химического центра в Усть-Куте; • Пилотный проект ФЦХ для развития ТОР в Усолье-Сибирском как флагмана российской химической промышленности; • Развитие существующих химических центров в городах Иркутске, Саянске, Ангарске, Черемхово и создание других современных технологических площадок; • Внедрение инновационных технологий.
2. Инвесторы и меры поддержки:
• АО «Иркутская нефтяная компания» инвестирует в строительство ИЗП; • Основные инвесторы в строительство ФЦХ – это АО «Росатом», АО «Росхим», АО «Русский Водород», ПАО «Эн+Груп», АО «Ураниум Уан Груп»; • Поддержка федеральных органов власти, Минпромторга, Правительства РФ, Правительства Иркутской области; • Государственная поддержка и субсидирование инновационных проектов включает следующее: расширение преференций ТОР в Усолье-Сибирском; предоставление льготных кредитов от 2 до 100 млрд рублей; льготные займы от Фонда развития промышленности и содействие в получении федеральных средств; инфраструктурные кредиты; средства федеральных программ; налоговые льготы и налоговые преференции для резидентов; субсидирование процентных ставок и содействие в получении федеральных субсидий; пониженные ставки по УСН и инвестиционный налоговый вычет до 90%; грантовая поддержка производства и НИОКР, снижение тарифов страховых взносов до 7,6% и другие формы финансовой и нефинансовой помощи; • Привлечение значительных частных инвестиций, кредитные линии и венчурное финансирование; • Создание благоприятного инвестиционного климата и привлекательность для инвесторов - стабильная экономическая ситуация в регионе; развитая инфраструктура, наличие квалифицированных кадров, государственная поддержка проектов; • Стимулирование внутри- и межрегионального сотрудничества; • Привлечение профильных институтов развития; • Реализация концепции и развитие ФЦХ совместно с инновационным центром «Сколково» и ФИЦ ИРИХ СО РАН; • Функционирование Межрегионального НОЦ «Байкал»; • Работа других научных и инжиниринговых центров, лабораторий на предприятиях и в институтах; • Другие механизмы поддержки: технологические парки, инкубаторы стартапов, вспомогательные финансовые и налоговые услуги.
3. Основные вызовы и стратегические цели:
• Формирование самодостаточной химической промышленности; • Развитие мало- и среднетоннажной химии и обеспечение прироста выпуска такой химии на 70% к 2030 году [32]; • Снижение зависимости от импортных поставок и развитие собственных технологий производства; • Создание конкурентоспособной продукции; • Поэтапная реализация проектов с учетом имеющихся ресурсов; • Сохранение уникальных компетенций в производстве, в том числе титаноорганических соединений [33]; • Развитие производства регенеративных продуктов на основе химически связанного кислорода;

• Формирование межрегионального кластера химической промышленности; • Укрепление внутрирегиональных связей и межрегиональной кооперации; • Расширение ассортимента продукции для внутреннего рынка • Расширение экспортного потенциала; • Создание единой информационной системы; • Цифровая трансформация: внедрение искусственного интеллекта, развитие интернета вещей; создание цифровых двойников; автоматизация производственных процессов; • Развитие промышленной и транспортной инфраструктуры; • Формирование научно-технологической экосистемы; • Снижение производственных издержек: повышение конкурентоспособности продукции, расширение рынков сбыта, создание новых рабочих мест; • Формирование кадрового потенциала отрасли и разработка программ подготовки специалистов; • Создание новых производств для стратегических отраслей экономики; • Развитие глубокой переработки сырья; • Снижение зависимости от импортного оборудования; • Повышение энергоэффективности производств; • Развитие научно-производственных связей; • Проведение фундаментальных исследований; • Исследования в области биохимии; • Развитие прикладных исследований; • Применение научных разработок в реальном секторе; • Развитие системы мониторинга качества и повышение качества продукции; • Реализация проектов по увеличению ассортимента продукции; • Формировании центров компетенций; • Формирование эффективной системы кооперации между предприятиями; • Развитие научно-исследовательской базы и научно-производственных компетенций • Создание новых рабочих мест; • Оптимизация логистических цепочек; • Выход на новые международные рынки.
4. Основные и перспективные направления развития и инновационный потенциал: • Импортозамещение и производство продукции для стратегических отраслей экономики России; • Модернизация существующих производств и производственных мощностей с учетом современных технологических требований; • Реализация и внедрение современных и инновационных технологий; • Замена бензола и этилена на ацетилен в производстве, производство инновационных материалов на основе ацетилена; • Производство винильных мономеров (ацетилен и его производные) и других инновационных материалов на основе ацетилена; • Развитие производства ПВХ и лакокрасочных материалов; • Создание новых производственных линий: производство композитных материалов, разработка биополимеров, создание высокотехнологичных пластиков, развитие нанотехнологий; • Инновационные разработки: создание новых катализаторов, разработка экологически чистых технологий, исследование нанотехнологий, развитие биохимических процессов; • Создание специализированных химикатов для российской промышленности; • Внедрение цифровых технологий и систем умного производства, «безлюдной» химии, создание цифровых двойников; • Автоматизация производственных процессов и контроля качества;

• Роботизация химических производств и складских операций; • Внедрение smart-систем управления; • Кибербезопасность: защита промышленных объектов, создание резервных систем, регулярное обновление программного обеспечения, обучение персонала; • Трансфер технологий: создание технопарков, развитие инжиниринговых центров, поддержка стартапов, коммерциализация научных разработок.
5. Внутри-региональное взаимодействие и потенциал кооперации: • Использование местных сырьевых ресурсов (природный газ, соль, уголь, вода, лес); • Создание совместных производств и организация технологических цепочек; • Интеграция нефтехимического и лесохимического комплексов; • Обмен производственными мощностями; • Совместные закупки сырья; • Интеграция с энергетическим сектором; • Сотрудничество со строительной отраслью; • Совместные проекты с предприятиями строительной индустрии; • Развитие транспортной логистики; • Создание научно-исследовательских центров.
6. Межрегиональное сотрудничество и кооперация: • Приоритетным является участие в Федеральном центре химии; • Вступление в межрегиональный кластер химической промышленности; • Совместные инвестпроекты и научно-исследовательские проекты; • Создание совместных производств и предприятий; • Сотрудничество с производственными предприятиями; • Взаимодействие с 20 отраслевыми предприятиями-партнерами; • Обмен технологиями и опытом с предприятиями других регионов; • Развитие кооперационных связей; • Партнерство в сфере фармацевтики, производства полипропилена и других производств; • Объединение и партнерство с научно-исследовательскими центрами; • Формирование общих логистических цепочек; • Совместные экспортные проекты.
7. Международное сотрудничество и экспортный потенциал: • Расширение на рынки Азиатско-Тихоокеанского региона, развитие сотрудничества с Китаем и связей с индийскими компаниями; • Расширение присутствия в странах СНГ; • Создание совместных предприятий и создание новых производств мирового уровня; • Организация новых производственных площадок; • Развитие поставок специализированных химикатов; • Участие в международных проектах и выставках; • Совместные исследования и сотрудничество с зарубежными научными центрами, например, с китайскими лабораториями; • Технологический обмен с компаниями в области малотоннажной химии и управления; • Импорт современного оборудования и экспорт продукции и инновационных разработок.
8. Кадровый потенциал: • На предприятиях отрасли трудятся 12% всех занятых в промышленности Иркутской области; • Потребность в квалифицированных кадрах и кадровый дефицит: текущий недостаток специалистов с высшим химическим образованием - 25%, прогнозируемый дефицит к 2030 году - до 40%; необходимость подготовки 30 тысяч химиков с высшим образованием, требование подготовки 110 тысяч специалистов со средним специальным образованием;

- Развивается система подготовки и повышения квалификации персонала: создание специализированных химических классов в школах, развитие дуального образования, организация стажировок на производствах; - Создание центров переподготовки специалистов и программ повышения квалификации; - Создание профильных образовательных программ; - Ежегодная подготовка более 800 технических специалистов; - Выпуск около 1000 инженеров-химиков и специалистов для химической отрасли; - Привлечение специалистов из других регионов; - Активное участие в программе «Профессионалитет».
9. Проблемы и потенциальные риски: <i>Кадровые риски:</i> высокая текучесть кадров, недостаток опыта у новых сотрудников; <i>Энергетические вопросы и ограничения:</i> высокий уровень энергозатратности химических производств, дефицит энергетических ресурсов в регионе (решается путем ввода новых энергоблоков, рассматривается газификация Усолья-Сибирского от газопровода «Сила Сибири - 2», возможность перераспределения энергетических потоков от майнинговых компаний); <i>Геополитические:</i> санкционное давление и геополитическая нестабильность; <i>Экологические ограничения и основные угрозы:</i> аварии на производстве, утечки химических веществ, нарушение экологических норм, загрязнение окружающей среды, утилизация отходов, соблюдение экологических норм, влияние на здоровье населения, сложности с очисткой территории, риски загрязнения окружающей среды, необходимость постоянного экологического мониторинга; <i>Производственные риски:</i> зависимость от поставщиков и колебание цен на сырье и продукцию, дефицит сырья; необходимость модернизации оборудования; срыв сроков строительства инфраструктуры; задержки поставок оборудования; технологические сбои; дефицит электроэнергии; отсутствие газоснабжения; нахождение участков в реестре объектов накопленного вреда; сложности с выводом земель из ГРОНВОС, логистические сложности; <i>Технологические риски:</i> устаревшее оборудование, сложность внедрения новых технологий, зависимость от импортных компонентов, необходимость модернизации; <i>Рыночные:</i> изменение спроса, появление конкурентов, регулирование цен; <i>Финансовые риски</i> и потенциальные проблемы: недостаточное финансирование, рост стоимости материалов; изменение экономической ситуации; <i>Социальные риски</i> и возможные проблемы: недовольство местного населения, социальная напряженность, недостаток инфраструктуры, нехватка квалифицированных кадров, социальная напряженность, миграция населения, адаптация работников; <i>Управленческие риски</i> и ключевые угрозы: неэффективное управление проектами, бюрократические препятствия, недостаточная координация.
10. Экологические аспекты: - Экологическая безопасность является приоритетным направлением развития отрасли; - Экологическая стратегия подразумевает использование безотходных технологий и модернизацию очистных сооружений, развитие системы переработки отходов; использование возобновляемых источников энергии, мониторинг состояния окружающей среды, рекультивацию загрязненных территорий и ликвидацию накопленного вреда окружающей среде до 2028 года; - Зелёные технологии: применение энергосберегающих решений и внедрение энергосберегающих технологий, использование экологичного сырья, разработка биоразлагаемых материалов, внедрение замкнутого цикла производства – развитие рециклинга; использование возобновляемых источников энергии, минимизация отходов производства; - Создание экотехнопарка «Восток» для переработки накопившихся отходов и предотвращения дальнейшего загрязнения окружающей среды;

- На всех предприятиях уделяется особое внимание: внедрению современных систем очистки выбросов, рециркуляции производственных отходов, снижению воздействия на окружающую среду, соответствию всем экологическим стандартам; - Внедрение плазмохимического метода производства ацетилена из угля; - Использование Черемховского угля, ранее считавшегося пригодным только для сжигания; - Экологический мониторинг: создание системы контроля выбросов; регулярные экологические аудиты; внедрение «умных» систем мониторинга; развитие «зеленых» стандартов производства.
10. Социальная ответственность: - Развитие социальной инфраструктуры для многих тысяч семей сотрудников предприятий, строительство жилья, развитие транспортной сети, создание спортивных объектов; - Комплексное развитие территорий: создание новых рабочих мест, повышение уровня жизни, развитие инфраструктуры, поддержка социальных проектов, строительство жилья для специалистов; организация социальной поддержки работников; - Улучшение качества жизни населения; - Развитие системы образования; - Повышение уровня занятости; - Создание условий для привлечения специалистов; - Развитие корпоративной культуры; - Культурное развитие.
11. Важные институциональные изменения и система оценки эффективности: - Для успешного развития химической промышленности Иркутской области необходимы следующие институциональные изменения: - Реформирование системы государственных закупок химического оборудования и создание благоприятных условий для прямых закупок оборудования; - Формирование на базе создаваемого ФЦХ управленческого центра для координации усилий власти и бизнеса в сфере импортозамещения мало- и среднетоннажной химии; - Развитие научно-образовательного потенциала через Межрегиональный научно-образовательный центр «Байкал», объединяющий научные исследования и реальный сектор экономики; - Совершенствование системы подготовки кадров; - Развитие существующих химических центров в городах Саянске, Ангарске, Усолье-Сибирском, Усть-Куте, Черемхово; - Совершенствование системы поддержки; - Расширение территории опережающего развития в Усолье-Сибирском с налоговыми преференциями; - Упрощение процедур получения федеральных займов и увеличение возможностей их получения; - Усиление взаимодействия с крупными компаниями через заключение соглашений (например, с АО «Росхим» и АО «Башкирская Содовая Компания»); - Для ускорения развития химической промышленности Иркутской области рекомендуется внесение изменений в законодательство: в три кодекса, четыре постановления и корректировка 30 подзаконных актов, в частности внести изменения стимулирующие такое развитие в следующие документы: - Постановление Правительства РФ от 3 января 2014 г. №3 (о субсидиях на возмещение процентов по кредитам); - Постановление Правительства РФ от 17 июля 2015 г. №719 (о подтверждении производства промышленной продукции); - Постановление Правительства РФ от 30 апреля 2020 г. №617 (об ограничениях допуска промышленных товаров); - Постановления Правительства РФ от 3 декабря 2020 г. №2013 и №2014 (о минимальной доле закупок российских товаров). - Система оценки включает: регулярный мониторинг и анализ достижения целевых показателей, контроль качества производства, оценку экологической безопасности, отчетность и публичные коммуникации;

Мониторинг и оценка эффективности ведется по ключевым показателям развития: производственным, финансовым, экологическим и социальным.
12. Направления научных исследований:
- Фундаментальные исследования в области органической химии; - Прикладные разработки новых материалов; - Экологические исследования и создание экологически чистых технологий; - Биохимические исследования; - Плазмохимия; - Совершенствование производственных процессов; - Развитие цифровых решений; - Оптимизация производственных цепочек.

Успешная реализация данных проектов станет примером эффективного взаимодействия бизнеса, науки и власти в интересах развития химической промышленности России и позволит создать современный химический комплекс, укрепить межрегиональные связи, развить научно-технический потенциал, повысить конкурентоспособность продукции, создать новые рабочие места.

Выводы и рекомендации

Сегодня развитие химической промышленности Иркутской области имеет стратегическое значение для экономики не только региона, но и страны в целом. Развитие существующих предприятий, запуск Иркутского завода полимеров, создание Федерального центра химии, формирование межрегионального химического кластера создают мощный импульс для развития химического комплекса и являются катализатором инновационных преобразований в химической промышленности, что позволит не только укрепить позиции Иркутской области как одного из крупнейших химических центров России, но и сформировать эффективную систему межрегиональной кооперации, способствующую инновационному развитию всех направлений химической промышленности. В условиях санкций и усиления конкуренции на мировых рынках, а также в связи с необходимостью импортозамещения, особую значимость приобретает модернизация всего химического комплекса региона и эффективное развитие малотоннажной химии.

Результаты проведенной нами пилотной оценки демонстрируют значительный потенциал развития химической промышленности Иркутской области как центра инновационного производства и экспорта технологий. Реализация намеченных планов позволит не только укрепить технологический суверенитет страны, но и создать современную модель кооперации между всеми участниками химического кластера, включая межрегиональные и международные связи. Особое внимание следует уделить потенциалу формирования как внутрирегиональных, так и межрегиональных кооперационных связей. Развитие кооперационных связей в химической промышленности Иркутской области имеет прочную ресурсную, институциональную и технологическую основу. Успешная реализация потенциала кооперации требует системного подхода к развитию существующих связей и созданию новых механизмов взаимодействия между предприятиями, научными и

образовательными учреждениями, а также органами власти.

Необходимо улучшить возможности создания промышленных кластеров и технологической интеграции предприятий, развития экспортного потенциала. Для этого необходимо провести дальнейшие исследования основных направлений развития отрасли, включая газохимическое производство, создание полимеров, биохимические производства и освоение калийных солей.

Перспективной является интеграция нефтехимического и лесохимического комплексов. Необходимо разработка плана развития кооперации и межотраслевого взаимодействия с такими отраслями промышленности, как фармацевтическая промышленность, металлургический и агропромышленный комплекс, строительный сектор. Возможности межотраслевого взаимодействия предполагают развитие научно-экономических исследований и работу с образовательными учреждениями.

Несмотря на то, что переориентация производства на новейшие, прогрессивные технологии, создание новой конкурентоспособной продукции идет в стране медленно, дальнейшее развитие предприятий химической промышленности региона должно осуществляться за счет реконструкции, инноваций и технического перевооружения производства и расширения ассортимента продукции с учетом потребностей рынков.

Особое внимание следует уделить созданию инновационных продуктов, использованию цифровых технологий, развитию кадрового потенциала формированию долгосрочных партнерских отношений, повышению экологической эффективности производства, развитию социальной инфраструктуры в регионе. Реализация этих направлений позволит предприятиям сохранить лидирующие позиции в химической промышленности и внести существенный вклад в развитие региона.

Для стабильной работы отрасли необходимо наращивать кадровый потенциал, постоянно актуализировать образовательные программы [34]. Развитие химии и сферы новых материалов позволит поддержать динамику российской экономики, увеличить валовый продукт, а также вывести отечественные предприятия на передовые позиции по эффективности и конкурентоспособности. Важным аспектом сегодня в контексте развития химической промышленности является укрепление технологического и промышленного суверенитета страны в долгосрочной перспективе.

Развитие химической промышленности в регионе открывает новые возможности для импортозамещения и создания высокотехнологичных производств. Технологические перспективы включают такие аспекты как расширение производства специализированных химикатов, разработка новых методов переработки угля, создание экологичных заменителей традиционных химических веществ, развитие плазмохимических технологий.

Следует отметить, что важной составляющей развития химической промышленности Иркутской

области являются возможности цифровизации. Основными преимуществами использования технологий индустрии 4.0 в химическом производстве являются повышение эффективности, снижение затрат, повышение безопасности и возможность разрабатывать и производить передовые материалы. Эти технологии также позволяют производителям химической продукции оптимизировать свои цепочки поставок, сокращать количество отходов и повышать удовлетворенность клиентов. Истинная отдача от цифровизации заключается в устойчивом развитии будущего химической промышленности [35].

Особое внимание следует уделить экологической безопасности и социальной ответственности как ключевым факторам устойчивого развития химической промышленности региона. Основными направлениями экологической составляющей должны оставаться использование экологически чистых технологий, развитие безотходного производства, рекультивация территорий, модернизация очистных сооружений, мониторинг экологической ситуации. При этом ожидаемыми результатами экономической эффективности применения таких технологий можно назвать рост производственных мощностей, увеличение объемов производства, снижение затрат на ресурсы, расширение рынков сбыта, в том числе за счет улучшения имиджа компаний и производства «зеленой» продукции и услуг, повышение конкурентоспособности, создание новых рабочих мест.

Рекомендации по развитию химической промышленности Иркутской области также включают создание единой информационной системы, разработку программ подготовки специалистов, развитие энергетической и транспортной инфраструктур. Среди наиболее перспективных инфраструктурных решений мы также выделяем расширение производственных площадей, создание научно-исследовательских лабораторий, организацию образовательных программ, формирование логистических центров. При этом территориальное развитие и пространственное планирование предполагает развитие промышленной и городской инфраструктуры, создание экотехнопарка «Восток», формирование научно-технологической экосистемы на базе центра компетенции Федерального центра химии.

Для преодоления возможных рисков и существующих ограничений реализации стратегии, таких как, финансовые, технологические, экологические ограничения, кадровые проблемы, изменение рыночной конъюнктуры и другие, предлагается ведение мониторинга и контроля системы управления. А именно, регулярный анализ показателей, корректировка стратегий, оценка эффективности мер, контроль исполнения планов, анализ достигнутых результатов.

Стратегическое развитие химической промышленности Иркутской области должно базироваться на комплексном подходе к развитию отрасли, эффективном использовании ресурсного потенциала, развитии кооперационных связей, использовании инновационных технологий, обеспечении экологической безопасности. Реализация намеченной стра-

тегии позволит укрепить позиции региона в химической промышленности России, создаст конкурентоспособный химический промышленный кластер, что обеспечит устойчивое развитие химического промышленности и повысит качество жизни населения, внесет значительный вклад в экономику региона и страны в целом. Успешная реализация такой стратегии развития химической промышленности станет важным фактором социально-экономического развития Иркутской области и укрепления ее позиций в экономике России.

Такое развитие химической промышленности в регионе требует комплексного подхода, включая совершенствование законодательной базы, стимулирование научных исследований и создание благоприятных условий для привлечения инвестиций в химическую промышленность региона, что подчеркивает необходимость совершенствования сложившейся институциональной структуры и поддержки государства.

Литература

1. Казакова Н.А., Когденко В. Г. Оценка трансформации химической промышленности на основе институционального подхода и критериев устойчивого развития // Проблемы прогнозирования. 2024. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-transformatsii-himicheskoy-promyshlennosti-na-osnove-institutsionalnogo-podhoda-i-kriteriev-ustoychivogo-razvitiya> (дата обращения: 17.03.2025).
2. Химическая промышленность Иркутской области: текущее состояние и перспективы. URL:<https://epolymer.ru/article/himicheskaya-promyshlennost-irkutskoy-oblasti-tekushchee-sostoyanie-i-perspektivy> [дата обращения 27.06.2025]
3. Создание федерального центра химии позволит решить задачу импортозамещения продуктов мало- и среднетоннажной химии. URL: https://sia.ru/?section=484&action=show_news&id=16804016 [дата обращения 16.07.2025]
4. Есть и другой подход к определению — это стоимость за единицу. Продукты, которые стоят, например, от 30-40 долларов за килограмм, в основном относятся к категории *мало- и среднетоннажной* химии. Цена килограмма такого продукта может быть соизмерима со стоимостью тонны продукта крупнотоннажной химии. (Алексей Паевский. Андрей Иванов: малотоннажная химия, импортозамещение и Фаворский// Химия и науки о материалах// Indicator. 14.05.2024 г. URL: <https://indicator.ru/chemistry-and-materials/andrei-ivanov-malotonnazhnaya-khimiya-importozameshenie-i-favorskii.htm> [дата обращения: 27.03.2025])
5. Центр химии в Усолье-Сибирском объединит к 2030 году 17 химических производств. URL: <https://snews.ru/news/centr-himii-v-usole-sibirskom-obedinit-k-2030-godu-17-himicheskikh-proizvodstv> [дата обращения 18.06.2025]
6. Новые материалы и химия. URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/novye-materialy-i-khimiya/> [дата обращения 20.06.2025]

7. Какой ежегодный объем производимой на комбинатах продукции? URL: <https://www.ilimgroup.ru/press-tsentr/poleznaya-informatsiya/kakoy-ezhegodnyy-obem-proizvodstva-produktsii-na-kombinatakh/> [дата обращения 14.07.2025]
8. Какой ежегодный объем производимой на комбинатах продукции? URL: <https://www.ilimgroup.ru/press-tsentr/poleznaya-informatsiya/kakoy-ezhegodnyy-obem-proizvodstva-produktsii-na-kombinatakh/> [дата обращения 14.07.2025]
9. Усть-Илимский лесопромышленный комплекс. URL: <https://ilim24.ru/info/lpk.html> [дата обращения 15.07.2025]
10. Группа Илим – крупнейший в России производитель лесохимических продуктов. URL: <https://www.ilimgroup.ru/produktsiya/lesokhimiya/> [дата обращения 15.07.2025]
11. АО «АЭХК» выполнило очередные госконтракты по ликвидации ядерного наследия в Ангарске URL: https://aecc.tvet.ru/press-center/news/?ELEMENT_ID=14074 [дата обращения 26.03.2025]
12. Суд вернул в госсобственность производителя ПВХ «Саянскхимпласт» URL: <https://www.interfax.ru/russia/1028205> [дата обращения 04.06.2024]
13. Саянский винил стал казенным. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7755636?tg> [дата обращения 18.06.2025]
14. Национальный стандарт РФ. Правила производства и контроля качества лекарственных средств. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200071754> [дата обращения 17.04.2025]
15. Усолье-Сибирский Химфармзавод. URL: <https://usolpharm.ru/> [дата обращения 17.04.2025]
16. Усольский химико-фармацевтический комбинат. URL: http://irkipedia.ru/content/usolskiy_himiko_farmaceuticheskij_kombinat [дата обращения 17.04.2025]
17. Иркутские химики нашли ценный компонент. Общественно-политическая газета «Областная», 2.07.2025 № 72 (2862).
18. Федеральный центр химии в Иркутской области может начать работу в 2027г. URL: <https://www.interfax-russia.ru/siberia/news/federalnyy-centr-himii-v-irkutskoy-oblasti-mozhet-nachat-rabotu-v-2027g-vlasti> (дата обращения 22.11.2024)
19. Варсегова Н. Усольехимпром: прошлое, настоящее и будущее. От территории экологического бедствия до центра зеленой химии. URL: <https://www.kp.ru/putevoditel/spetsproekty/usolekhimprom/> (дата обращения 10.09.2024)
20. Игорь Кобзев: Создание Федерального центра химии позволит решить поставленную Президентом РФ задачу по импортозамещению продуктов мало- и среднетоннажной химии. URL: <https://www.ogirk.ru/2024/06/07/igor-kobzev-sozdanie-federalnogo-centra-himii-pozvolit-reshit-postavlennoyu-prezidentom-rf-zadachu-po-importozameshheniju-produktov-malo-i-srednetonnazhnoj-himii/> [дата обращения 02.11.2024]
21. Материалы Международного форума и выставки «Химическая промышленность России 2025», 24-25 июня 2025, Иркутск. URL: https://aquaprom-sz.ru/images/blog/Хим-ПрофРФ_2025/ХимПрофРФ%20-%20Инвестиционные%20проекты%20RU.pdf [дата обращения 02.07.2025]
22. <https://irkinstchem.ru/laboratorii-pravovykh-issledovaniy-vysokotekhnologicheskikh-otrasley-proizvodstva>
23. <https://irkinstchem.ru/laboratoriya-ustoychivogo-razvitiya-baykal-skogo-regiona>
24. Новый промышленный кластер создадут в Иркутской области. URL: <https://www.ogirk.ru/2024/05/17/novyy-promyshlennyy-klaster-sozdadut-v-irkutskoj-oblasti/> [дата обращения 06.05.2025].
25. Общество с ограниченной ответственностью «ПМК» URL: <http://oormpk.com/> [дата обращения 14.05.2025].
26. Усолье-Сибирский Химфармзавод. Готовые лекарственные средства. URL: <https://usolpharm.ru/catalog/> [дата обращения 22.07.2025].
27. ООО «Химстроймонтаж». URL: <http://hsmzavod.ru/> [дата обращения 14.05.2025].
28. Производство современных и безопасных средств дезинфекции. URL: <https://smartsintez.ru/> [дата обращения 15.05.2025].
29. ООО «Ангара-Реактив». URL: <https://angrv.ru/> [дата обращения 15.05.2025].
30. ЗАО «Реактив URL: <https://zaoreactiv.ru/> [дата обращения 15.05.2025].
31. Новый федеральный центр химпрома в Иркутской области поставит сырье отечественным фармкомпаниям URL: <https://pharmmedprom.ru/news/novii-federalnii-tsentr-himproma-v-irkutskoi-oblasti-postavit-sire-otechestvennim-farmkompaniyam/> [дата обращения 28.10.2024]
32. Химическая отрасль носит для Иркутской области системообразующий характер, наряду с машиностроением, металлургией и лесопереработкой, и имеет стратегическое значение как для развития региона, так и страны в целом. URL: https://sia.ru/?section=484&action=show_news&id=16804016 [дата обращения 07.07.2025]
33. Фонд развития промышленности Иркутской области профинансирует единственное в стране производство титанорганических соединений URL: https://sia.ru/?section=484&action=show_news&id=447346 [дата обращения 07.07.2025]
34. Михаил Мишустин провёл стратегическую сессию по национальным проектам «Новые атомные и энергетические технологии» и «Новые материалы и химия» URL: <http://government.ru/news/52000/> [дата обращения 20.06.2025]

35. Дайнеко Д.В. Тенденции цифровизации химической отрасли в России и за рубежом // Московский экономический журнал, № 5. 2024 сс. 502 -530, DOI: 10.55186/2413046X_2024_9_5_263

Pilot assessment of the development directions of the chemical industry in the Irkutsk region

Daineko D.V.

Federal Research Center Irkutsk Institute of Chemistry named after A.E. Favorsky, Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The paper presents a pilot assessment of the development directions of the chemical industry in the Irkutsk region. The current state and production capabilities of key enterprises, the main challenges and potential risks, investment projects and innovation potential are considered. Special attention is paid to the analysis of the potential for the formation of cooperation structures both within the region and at the interregional level, as well as to the possibilities of international cooperation. The research covers resource potential, human resource development, environmental initiatives, social responsibility and policy, and support measures. Special attention is paid to the development of low-tonnage chemistry, the creation of the Federal Chemistry Center, the construction of the Irkutsk Polymer Plant and the formation of an interregional chemical cluster. The paper analyzes the existing production facilities, including the petrochemical and forestry industries, as well as pharmaceutical and microbiological production. It is concluded that the chemical cluster has a significant potential for development, provided that cooperation ties are strengthened and innovative technologies are used. Recommendations for further improvement of the chemical industry are proposed, aimed at increasing its economic level, taking into account the development of cooperative ties, which will contribute to its competitiveness and the effective use of existing production potential. The results of the research can be used in the development of strategies for the development of the chemical industry in the Irkutsk region and the formation of cooperative ties. The necessity of coordinating the actions of federal and regional authorities for the successful implementation of promising projects is emphasized.

Keywords: chemical industry, interregional chemical cluster, cooperation, import substitution, Federal Chemistry Center, pilot assessment, digitalization

References

1. Kazakova N.A., Kogdenko V.G. Assessment of the transformation of the chemical industry based on the institutional approach and sustainable development criteria // Problems of Forecasting. 2024. No. 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-transformatsii-himicheskoy-promyshlennosti-na-osnove-institutsionalnogo-podhoda-i-kriteriev-ustoychivogo-razvitiya> (date of access: 17.03.2025). 2. Chemical industry of the Irkutsk region: current state and prospects. URL: <https://epolymer.ru/article/himicheskaya-promyshlennost-irkutskoy-oblasti-tekushchee-sostoyaniye-i-perspektivy> [date of access 06/27/2025]
3. The creation of a federal chemistry center will help solve the problem of import substitution of small- and medium-tonnage chemical products. URL: https://sia.ru/?section=484&action=show_news&id=16804016 [date of access 07/16/2025]
4. There is another approach to definition - this is the cost per unit. Products that cost, for example, from 30-40 dollars per kilogram, mainly belong to the category of small- and medium-tonnage chemicals. The price of a kilogram of such a product can be commensurate with the cost of a ton of a large-tonnage chemical product. (Alexey Paevsky. Andrey Ivanov: low-tonnage chemistry, import substitution and Favorsky // Chemistry and materials science // Indicator. 14.05.2024. URL: <https://indicator.ru/chemistry-and-materials/andrei-ivanov-malotonnazhnaya-khimiya-importozameshenie-i-favorskii.htm> [date of access: 27.03.2025])
5. The chemistry center in Ussolye-Sibirskoye will unite 17 chemical production facilities by 2030. URL: <https://snews.ru/news/centr-himii-v-usolye-sibirskom-obedinit-k-2030-godu-17-himicheskikh-proizvodstv> [date of access 18.06.2025]
6. New materials and chemistry. URL: <https://накцииянепроекты.рф/new-projects/novye-materialy-i-khimiya/> [date of access 20.06.2025]
7. What is the annual volume of products manufactured at the plants? URL: <https://www.ilimgroup.ru/press-tsentr/poleznaya-informatsiya/kakoy-ezhegodnyy-obem-proizvodstva-produktsii-na-kombinatakh/> [date of access 14.07.2025]
8. What is the annual volume of products manufactured at the plants? URL: <https://www.ilimgroup.ru/press-tsentr/poleznaya-informatsiya/kakoy-ezhegodnyy-obem-proizvodstva-produktsii-na-kombinatakh/> [date of access 14.07.2025]
9. Ust-Ilimsky forest industry complex. URL: <https://ilim24.ru/info/lpk.html> [date of access 15.07.2025]

10. Ilim Group is the largest producer of forest chemical products in Russia. URL: <https://www.ilimgroup.ru/produktsiya/lesokhimiya/> [date of access 15.07.2025]
11. JSC "AECC" fulfilled the next state contracts for the elimination of the nuclear legacy in Angarsk. URL: https://aecc.tvel.ru/press-center/news/?ELEMENT_ID=14074 [date of access 26.03.2025]
12. The court returned the PVC manufacturer "Sayanskhimipaste" to state ownership. URL: <https://www.interfax.ru/russia/1028205> [date of access 04.06.2024]
13. Sayan vinyl became state-owned. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7755636?tg> [date of access 18.06.2025]
14. National standard of the Russian Federation. Rules for the production and quality control of medicines. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200071754> [date of access 17.04.2025]
15. Ussolye-Sibirsky Chemical and Pharmaceutical Plant. URL: <https://usolpharm.ru/> [date of access 17.04.2025]
16. Ussolsky Chemical and Pharmaceutical Plant. URL: http://irkipedia.ru/content/usolskiy_himiko_farmaceuticheskiy_kombinat [date of access 17.04.2025]
17. Irkutsk chemists have found a valuable component. Socio-political newspaper "Oblastnaya", 2.07.2025 No. 72 (2862).
18. The Federal Chemistry Center in the Irkutsk Region may begin work in 2027. URL: <https://www.interfax-russia.ru/siberia/news/federalnyy-centr-himii-v-irkutskoy-oblasti-mozhet-nachat-rabotu-v-2027-g-vlasti> (date of access 22.11.2024)
19. Varsegova N. Ussolyekhimprom: past, present and future. From the territory of ecological disaster to the center of green chemistry. URL: <https://www.kp.ru/putevoditel/spetsproekty/ussolyekhimprom/> (date of access 10.09.2024)
20. Igor Kobzev: The creation of the Federal Chemistry Center will help solve the task set by the President of the Russian Federation on import substitution of small- and medium-tonnage chemical products. URL: <https://www.ogirk.ru/2024/06/07/igor-kobzev-sozdanie-federalnogo-centra-himii-pozvolit-reshit-postavlennoyu-prezidentom-rf-zadachu-po-importozameshheniyu-produktov-malo-i-srednetonnazhnoj-himii/> [date of access 02.11.2024]
21. Materials of the International Forum and Exhibition "Chemical Industry of Russia 2025", June 24-25 2025, Irkutsk. URL: https://aquaprom-sz.ru/images/blog/ХимПрофРФ_2025/ХимПрофРФ%20-%20Ивесментные%20проекты%20RU.pdf [date of access 02.07.2025]
22. <https://irkinstchem.ru/laboratorii-pravovyykh-issledovaniy-vysokotekhnologicheskikh-otrasley-proizvodstva>
23. <https://irkinstchem.ru/laboratoriya-ustoychivogo-razvitiya-baykal-skogo-regiona>
24. A new industrial cluster will be created in the Irkutsk region. URL: <https://www.ogirk.ru/2024/05/17/novyy-promyshlennyy-klaster-sozdatut-v-irkutskoy-oblasti/> [date of access 06.05.2025]
25. Limited Liability Company "PMK" URL: <http://ooopmk.com/> [date of access 14.05.2025]
26. Ussolye-Sibirsky Khimfarmzavod. Finished medicinal products. URL: <https://usolpharm.ru/catalog/> [date of access 22.07.2025]
27. OOO Khimstroymontazh. URL: <http://hsmzavod.ru/> [date of access 14.05.2025]
28. Production of modern and safe disinfectants. URL: <https://smartsintez.ru/> [date of access 15.05.2025]
29. OOO Angara-Reaktiv. URL: <https://angrv.ru/> [date of access 15.05.2025]
30. ZAO Reaktiv URL: <https://zaoreactiv.ru/> [date of access 15.05.2025]
31. The new federal chemical industry center in the Irkutsk region will supply raw materials to domestic pharmaceutical companies URL: <https://pharmmedprom.ru/news/novii-federalnii-tsentr-himproma-v-irkutskoi-oblasti-postavit-sire-otechestvennim-farmkompaniyam/> [date of access 10/28/2024]
32. The chemical industry is of a system-forming nature for the Irkutsk region, along with mechanical engineering, metallurgy and wood processing, and is of strategic importance both for the development of the region and the country as a whole. URL: https://sia.ru/?section=484&action=show_news&id=16804016 [date of access 07/07/2025]
33. The Industrial Development Fund of the Irkutsk Region will finance the only production of organotitanium compounds in the country URL: https://sia.ru/?section=484&action=show_news&id=447346 [date of access 07.07.2025]
34. Mikhail Mishustin held a strategic session on the national projects "New atomic and energy technologies" and "New materials and chemistry" URL: <http://government.ru/news/52000/> [date of access 20.06.2025]
35. Daineko D.V. Trends in digitalization of the chemical industry in Russia and abroad // Moscow Economic Journal, No. 5. 2024 pp. 502-530, DOI: 10.55186/2413046X_2024_9_5_263

Оценка экономической эффективности реализации организационно-управленческого механизма развития научно-производственной кооперации

Карсунцева Ольга Владимировна

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика» филиала, Самарский государственный технический университет» в г. Сызрани, o.k.samgtu@mail.ru

Буркина Татьяна Александровна

старший преподаватель кафедры «Экономика» филиала, Самарский государственный технический университет» в г. Сызрани, burkina_ta@mail.ru

В статье рассматриваются теоретико-методологические и прикладные аспекты оценки экономической эффективности реализации организационно-управленческого механизма развития научно-производственной кооперации (НПК). Ключевым индикатором результативности определяется объем выпуска инновационной продукции, товаров, работ и услуг, который рассматривается как стратегический драйвер роста и основа формирования устойчивой траектории научно-технологического развития страны. Предлагается система принципов, заложенных в основу методики оценки эффективности, обеспечивающих объективность и воспроизводимость результатов.

На основе разработанного методического подхода выполнен прогноз динамики выпуска инновационной продукции до 2030 года по двум сценариям: базовому и целевому. Результаты расчетов показали, что реализация организационно-управленческого механизма позволит обеспечить дополнительный прирост ВВП относительно базового сценария. Подчеркивается не только прямое влияние роста инновационного производства на ВВП, но и мультипликативный эффект, обусловленный межотраслевыми связями и усилением трансфера знаний и технологий.

Ключевые слова: научно-производственная кооперация, инновационная продукция, организационно-управленческий механизм, экономическая эффективность, валовой внутренний продукт (ВВП), прогнозирование, мультипликативный эффект.

Введение

Ключевым индикатором результативности и стратегическим драйвером повышения эффективности управления системой научно-производственной кооперации выступает объем выпуска инновационной продукции, товаров, работ и услуг. Данный показатель отражает уровень внедрения передовых разработок и технологий в производственные процессы, степень вовлеченности участников кооперации в совместную инновационную деятельность, а также их способность генерировать и реализовывать конкурентоспособные решения.

Рост объема инновационного выпуска способствует укреплению экономических связей между организациями, повышает отдачу от научно-технических разработок, стимулирует инвестиции в исследование и разработки, что в совокупности ведет к оптимизации управленческих решений и устойчивому развитию всей системы.

Методы

В исследовании применялся комплекс методов, обеспечивающих системный и объективный характер анализа. В качестве методологической базы использовались принципы системности, комплексности, сопоставимости, динамичности, альтернативности и адаптивности, что позволило учитывать как прямые, так и косвенные эффекты научно-производственной кооперации. Для количественной оценки использованы методы экономико-математического моделирования и прогнозирования, включая сценарный анализ (базовый и целевой варианты развития), позволяющий сопоставить результаты функционирования системы с внедрением и без внедрения организационно-управленческого механизма. Прогнозные расчеты основывались на статистических данных Минэкономразвития РФ и Банка России, а также на авторских расчетах динамики выпуска инновационной продукции. Применение метода структурного разложения ВВП на инновационный и традиционный сегменты обеспечило возможность выявления вклада инновационной деятельности в макроэкономические показатели. Кроме того, для обоснования мультипликативного эффекта использовался межотраслевой анализ, позволивший оценить косвенное воздействие развития кооперации на смежные сектора экономики. Такой комплекс методов обеспечил научную обоснованность результатов и воспроизводимость полученных выводов.

Результаты

Разработка методики оценки экономической эффективности реализации организационно-управленческого механизма развития научно-производственной кооперации требует опоры на ряд фундаментальных принципов, обеспечивающих объективность, комплексность и воспроизводимость получаемых результатов.

Во-первых, принцип системности предполагает рассмотрение научно-производственной кооперации как целостной социально-экономической системы, включающей научные организации, промышленные предприятия, инфраструктурные и управленческие структуры. Эффективность должна оцениваться не только по отдельным элементам, но и по их взаимодействию, синергетическому эффекту и интеграционным результатам [5].

Во-вторых, принцип комплексности требует учета не только прямых экономических результатов (рост объемов выпуска инновационной продукции, повышение производительности труда, снижение издержек), но и косвенных эффектов - укрепления кадрового потенциала, ускорения трансфера технологий, расширения институциональной базы инновационного развития.

В-третьих, принцип сопоставимости подразумевает необходимость выбора таких показателей и методик измерения, которые позволяют проводить сравнение между базовым и прогнозным состоянием системы. Это обеспечивает возможность количественного анализа вклада организационно-управленческого механизма в достижение целевых индикаторов.

В-четвертых, принцип динамичности ориентирует на учет временного фактора: экономическая эффективность должна оцениваться с позиций не только текущего результата, но и устойчивости долгосрочного эффекта, включая формирование условий для самоподдерживающегося роста инновационной активности [8].

В-пятых, принцип альтернативности предполагает обязательное рассмотрение нескольких сценариев развития (например, «без внедрения механизма» и «с внедрением механизма»), что позволяет выявить природные эффекты и обосновать целесообразность применения организационно-управленческих решений.

Наконец, принцип адаптивности отражает необходимость учета специфики отраслей, регионов и отдельных участников кооперации, что обеспечивает гибкость и применимость методики в различных социально-экономических условиях.

Повышение эффективности управления подсистемой научно-производственной кооперации ведет к увеличению объемов выпуска инновационной продукции и, как следствие, обеспечивает прирост ВВП страны.

Согласно прогнозам Минэкономразвития РФ [3] и Банка России [10] в 2025-2027 годах рост ВВП составит порядка 1,7-2,5% ежегодно, в 2028-2030 темпы увеличатся до 3,0-3,2% в год.

Установленные принципы оценки экономической эффективности позволяют не только обосновать

теоретико-методологические подходы, но и перейти к практическому анализу ожидаемых результатов реализации организационно-управленческого механизма. В этой связи экспертной группой был проведен прогноз динамики объемов выпуска инновационной продукции до 2030 года, по итогам которого рассмотрены два сценарных варианта развития (таблица 1).

Таблица 1

Прогнозная динамика объемов ВВП и инновационной продукции (товаров, работ, услуг) за период 2025-2030 гг. в РФ

	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Вариант 1 (базовый)						
Объем ВВП, млрд.руб.**	20618,0,8	21133,5,3	21661,8,7	22311,7,2	22981,0,7	23670,5,1
Объем инновационной продукции (товаров, работ, услуг), млрд.руб.*	10524,27	11471,46	12503,89	13629,24	14855,87	16192,90
в т.ч. объем инновационной НПК-продукции (товаров, работ, услуг), млрд.руб.*	2885,42	3212,42	3576,49	3981,81	4433,07	4881,77
Доля инновационной продукции (товаров, работ, услуг) в ВВП, % *	5,10	5,43	5,77	6,11	6,46	6,84
Доля НПК-продукции (товаров, работ, услуг) в ВВП, %*	1,40	1,52	1,65	1,78	1,93	2,06
Вариант 2 (целевой)						
Объем инновационной продукции (товаров, работ, услуг), млрд.руб.*	10524,27	11471,46	12848,03	14389,8	16116,57	18050,56
в т.ч. объем инновационной НПК-продукции (товаров, работ, услуг), млрд.руб.*	2885,42	3212,42	3817,00	4766,68	5952,62	7433,64
Доля инновационной продукции (товаров, работ, услуг) в ВВП, % *	5,10	5,43	5,93	6,45	7,01	7,63
Доля НПК-продукции (товаров, работ, услуг) в ВВП, %*	1,40	1,52	1,76	2,14	2,59	3,14
* Рассчитано авторами по итогам оценок экспертной группы						
** Рассчитано авторами по прогнозам Минэкономразвития РФ и Центробанка						

В первом варианте - базовом, предполагающем сохранение существующих подходов без внедрения организационно-управленческого механизма научно-производственной кооперации, рост инновационного производства носит ограниченный характер. Такой сценарий отражает естественные ограничения действующей системы управления: низкую степень взаимодействия науки и промышленности, недостаточную согласованность интересов участников инновационного процесса, а также медленные темпы внедрения результатов научных исследований в производственную практику [2].

Во втором варианте - целевом, предусматривающем реализацию организационно-управленческого механизма научно-производственной кооперации, -

прогнозные показатели демонстрируют значительно более высокие темпы роста. За счёт усиления институциональной координации, формирования устойчивых сетевых связей между научными организациями, предприятиями и инфраструктурными структурами создаются условия для ускоренного тиражирования инноваций, снижения транзакционных издержек и повышения эффективности использования научно-технического потенциала [1]. Внедрение механизма позволяет формировать синергетический эффект, когда суммарный результат совместной деятельности участников кооперации превышает простую сумму их индивидуальных достижений.

Таким образом, сопоставление прогнозных значений в рамках двух вариантов показывает, что внедрение организационно-управленческого механизма выступает не вспомогательным, а ключевым фактором, обеспечивающим кратное увеличение объемов выпуска инновационной продукции и, следовательно, формирование устойчивой траектории научно-технологического развития страны до 2030 года.

В макроэкономическом измерении совокупный валовый внутренний продукт (ВВП) страны может быть представлен как результат функционирования двух ключевых сегментов национальной экономики - инновационного и традиционного. С этой точки зрения общий объем ВВП целесообразно интерпретировать как сумму объемов выпуска инновационной и неинновационной продукции.

$$ВВП_{общ} = ВВП_{НИТ} + V_{ИТ}, (1)$$

где $ВВП_{общ}$ – общий ВВП страны, млрд. руб.,

$ВВП_{НИТ}$ – ВВП страны без инновационной продукции (товаров, работ, услуг), млрд. руб.,

$V_{ИТ}$ – объем инновационной продукции (товаров, работ, услуг), млрд. руб.

Инновационный сегмент формируется за счет продукции, созданной на основе новых технологий, научных разработок, внедрения результатов исследований и опытно-конструкторских работ [6]. Его вклад в ВВП отражает уровень технологического развития экономики, эффективность национальной инновационной системы и способность страны адаптироваться к глобальным вызовам.

Неинновационный сегмент включает продукцию, основанную на традиционных методах производства и не обладающую значимыми новыми характеристиками. Несмотря на относительно меньший потенциал для ускоренного роста, данный сегмент обеспечивает устойчивость базовых отраслей экономики и выступает фундаментом для поддержания социально-экономической стабильности [9].

Такое представление позволяет более детально оценивать структуру экономического роста, выявлять вклад инновационного производства в формирование национального дохода, а также прогнозировать возможные траектории социально-экономического развития в зависимости от темпов и масштабов технологических преобразований.

Результаты расчета по базовому сценарию (вариант 1) показывают, что к 2030 году ВВП составит

236705,11 млрд. руб., в том числе объем инновационной продукции (товаров, работ, услуг) – 16192,90 млрд. руб., что составляет 6,84 % от ВВП.

Расчет ВВП без инновационной продукции (товаров, работ, услуг):

$$\begin{aligned} ВВП_{НИТ} &= 236705,11 - 16192,90 \\ &= 220512,21 \text{ (млрд. руб.)} \end{aligned}$$

Результаты расчета по предполагаемому сценарию (вариант 2) показывают, что объем инновационной продукции возрастет на 2551,87 млрд. руб. и составит 18050,56 млрд. руб. (таблица 2), при этом ВВП без учета инновационной продукции принимается на том же уровне (220512,21 млрд. руб.).

Таблица 2
Расчет эффекта влияния уровня управления подсистемой НПК на ВВП к 2030 г.

Показатели	Прогноз Вариант 1	Прогноз Вариант 2	Абсолютная разница	Относительная разница, %	Прирост, %
ВВП на 2030 год, млрд. руб.	236705,1	238562,7	1857,66	1,0078	0,78
Объем инновационной продукции (товаров, работ, услуг), млрд. руб.	16192,90	18050,56	1857,66	1,1147	11,47
в т.ч. объем инновационной НПК-продукции (товаров, работ, услуг), млрд. руб.	4881,77	7433,64	2551,87	1,5227	52,27
ВВП, без инновационной продукции (товаров, работ, услуг), млрд. руб.	220512,2	220512,2	-	-	-
Доля инновационной продукции (товаров, работ, услуг) в ВВП, %	6,84	7,57	0,73	1,11	10,60
Доля НПК-продукции (товаров, работ, услуг) в ВВП, %	2,06	3,12	1,06	1,51	51,09

Тогда, прогнозное значение общего ВВП к 2030 году по второму варианту:

$$\begin{aligned} ВВП_{общ} &= 220512,21 + 18050,56 \\ &= 238562,77 \text{ (млрд. руб.)} \end{aligned}$$

Обсуждение

Таким образом, к 2030 году реализация мероприятий по внедрению организационно-управленческого механизма развития НПК позволит увеличить объем ВВП на 1857,66 млрд.руб., что эквивалентно приросту на 0,78 % относительно базового сценария (таблица 2).

Сравнительное распределение структуры ВВП в базовом и целевом вариантах отражено на рис. 1.

Рост потенциала научно-производственной кооперации и увеличение объема выпуска инновационных товаров, работ и услуг оказывают не только прямое, но и существенное опосредованное влияние на уровень валового внутреннего продукта. Прямой эффект выражается в увеличении добавленной стоимости за счет расширения высокотехнологичных производств и внедрения инновационных

решений в ключевых отраслях. Однако не менее значимым является мультипликативный эффект, обусловленный тем, что развитие научно-производственной кооперации затрагивает практически все сферы народного хозяйства.

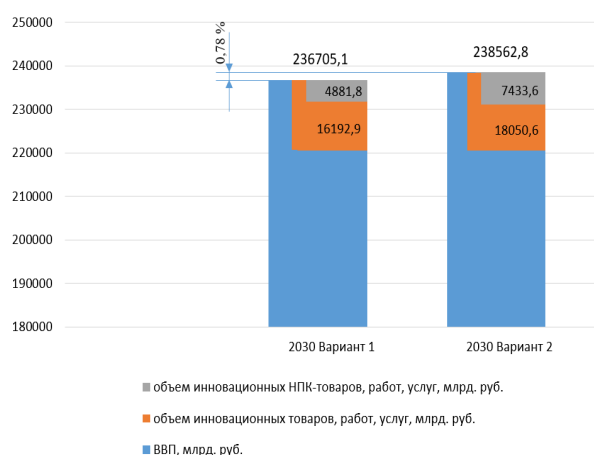


Рисунок 1 – Прогнозная структура ВВП РФ на 2030 год (Вариант 1 – базовый сценарий; Вариант 2 – целевой сценарий)

Так, внедрение новых технологий в промышленности стимулирует спрос на сопутствующие услуги – транспортно-логистические, образовательные, финансовые, информационно-технические. Рост производительности в машиностроении или химической промышленности ведет к снижению издержек в смежных секторах, что повышает конкурентоспособность продукции на внутреннем и внешнем рынках [4]. Кроме того, усиление кооперационных связей способствует ускорению трансфера знаний и технологий, расширяет возможности для малого и среднего инновационного бизнеса, стимулирует занятость и рост доходов населения, что, в свою очередь, усиливает внутренний спрос [7].

В совокупности это формирует мультипликативный эффект, при котором первоначальный импульс от развития научно-производственной кооперации многократно усиливается за счет межотраслевых связей, создавая прирост ВВП, существенно превышающий оценку прямого вклада.

Заключение

Перспективы дальнейшей разработки научной темы, связанной с развитием организационно-управленческого механизма научно-производственной кооперации, обусловлены необходимостью формирования комплексной модели управления инновационными процессами в условиях нарастающей технологической конкуренции. Дальнейшие исследования могут быть направлены на уточнение методологических основ оценки эффективности кооперационных связей с учетом отраслевой специфики и региональных различий, а также на разработку адаптивных инструментов управления, способных оперативно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде.

Особое значение приобретает анализ цифровых платформ взаимодействия субъектов научно-производственной сферы, способных интегрировать функции мониторинга, прогнозирования и координации совместных проектов. Перспективным направлением является также моделирование мультипликативных эффектов, возникающих от внедрения механизма, с учетом межотраслевых и межрегиональных взаимодействий.

Комплексное развитие организационно-управленческого механизма позволит не только повысить эффективность распределения ресурсов и ускорить трансфер технологий, но и сформировать устойчивую инновационную экосистему, способную обеспечивать долгосрочный экономический рост на национальном и региональном уровнях. Таким образом, углубление научных исследований в данном направлении имеет высокую прикладную и стратегическую значимость.

Литература

1. Бабаян Т.К. Оценка и систематизация механизмов вовлечения крупного бизнеса в инновационное развитие России / Т.К. Бабаян // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2017. № 4. С. 22–30.
2. Буркина Т.А. Научно-производственная кооперация как стратегический фактор обеспечения инновационного развития страны // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2023, Vol. 13, Is. 9A. С. 450–458.
3. В Минфине ожидают ускорение темпов роста ВВП в 2028–2030 гг. – Финмаркет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.finmarket.ru/news/6259461> (дата обращения: 20.07.2025)
4. Карсунцева О.В. Моделирование процесса формирования стратегии эффективного использования производственного потенциала промышленных предприятий // Вестник Самарского государственного экономического университета. - 2014. - № 10 (120). - С. 35–39.
5. Карсунцева О.В. Многомерный факторный анализ как метод оценки производственного потенциала // Вестник Поволжского государственного университета сервиса. Серия: Экономика. - 2013. - № 2 (28). - С. 140–147. Акбердина В. В., Василенко Е. В. Инновационная экосистема: теоретический обзор предметной области // Журнал экономической теории. 2021. Т. 18, № 3. С. 462–473.
6. Рыжая А.А. Совершенствование управления научно-технологическим развитием промышленного комплекса региона // Экономика и предпринимательство. № 3-2 (80). С. 457–460.
7. Филин С.А., Чайковская Л.А. Роль кооперативного сектора в обеспечении инновационного развития и экономической безопасности России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2016. № 3. С. 119–136.
8. Франк Е.В. Формирование инновационной экосистемы региона в условиях трансформации экономических процессов // Цифровая экономика и фи-

нансы. Материалы IV Международной научно-практической конференции. Под научной редакцией Е.А. Синцовой [и др.]. Санкт-Петербург, 2021. С. 156-160.

9. Хмелева Г.А. Автаркия против глобализации: инновации как основа развития // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2022. № 12 (218). С. 54-62.

10. ЦБ зафиксировал рост ВВП на 1,8% во II квартале 2025 года [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.finversia.ru/news/markets/tsb-zafiksiroval-rost-vvp-na-1-8-vo-ii-kvartale-2025-goda-155700> (дата обращения: 12.07.2025).

Evaluation of the economic efficiency of the implementation of the organizational and managerial mechanism for the development of scientific and industrial cooperation

Karsuntseva O.V., Burkina T.A.

Samara state technical university in Syzran

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article discusses the theoretical, methodological and applied aspects of assessing the economic effectiveness of the implementation of the organizational and managerial mechanism for the development of scientific and industrial cooperation. The key performance indicator determines the volume of output of innovative products, goods, works and services, which is considered as a strategic driver of growth and the basis for the formation of a sustainable trajectory of scientific and technological development of the country. A system of principles underlying the effectiveness assessment methodology is proposed to ensure the objectivity and reproducibility of the results. Based on the developed methodological approach, the forecast of the dynamics of the production of innovative products until 2030 was carried out according to two scenarios: basic and target. The calculation results showed that the implementation of the organizational and managerial mechanism will ensure additional GDP growth relative to the baseline scenario. It highlights not only the direct impact of the growth of innovative production on GDP, but also the multiplicative effect due to cross-industry links and increased knowledge and technology transfer. In conclusion, the prospects for further research related to the development of an integrated model for managing innovation processes, taking into account industry and regional specifics, as well as the introduction of digital platforms for interaction between subjects of scientific and industrial cooperation are outlined.

Keywords: scientific and industrial cooperation, innovative products, organizational and managerial mechanism, economic efficiency, gross domestic product (GDP), forecasting, multiplier effect.

References

1. Babayan T.K. Assessment and systematization of mechanisms for involving large businesses in the innovative development of Russia / T.K. Babayan // Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics. 2017. No. 4. pp. 22-30.
2. Burkina T.A. Scientific and industrial cooperation as a strategic factor in ensuring the innovative development of the country // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. 2023. Vol. 13, Is. 9A. pp. 450-458.
3. The Ministry of Finance expects an acceleration in GDP growth in 2028-2030. - Finmarket [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.finmarket.ru/news/6259461> (date of request: 07/20/2025)
4. Karsuntseva O.V. Modeling the process of forming a strategy for the effective use of the production potential of industrial enterprises // Bulletin of the Samara State University of Economics. - 2014. - № 10 (120). - Pp. 35-39.
5. Karsuntseva O.V. Multidimensional factor analysis as a method of assessing production potential // Bulletin of the Volga State University of Service. Series: Economics. - 2013. - № 2 (28). - Pp. 140-147. Akberdina V. V., Vasilenko E. V. Innovation ecosystem: a theoretical review of the subject area // Journal of Economic Theory. 2021. Vol. 18, No. 3. pp. 462-473.
6. Ryzhaya A.A. Improving the management of scientific and technological development of the industrial complex of the region // Economics and entrepreneurship. No. 3-2 (80). pp. 457-460.
7. Filin S.A., Tchaikovsky L.A. The role of the cooperative sector in ensuring innovative development and economic security of Russia // National interests: priorities and security. 2016. No. 3. pp. 119-136.
8. Frank E.V. Formation of the innovation ecosystem of the region in the context of transformation of economic processes // Digital economy and finance. Materials of the IV International Scientific and Practical Conference. Edited by E.A. Sintsova [et al.]. Saint Petersburg, 2021. pp. 156-160.
9. Khmeleva G.A. Autarky against globalization: innovation as a basis for development // Bulletin of Samara State University of Economics. 2022. No. 12 (218). pp. 54-62.
10. The Central Bank recorded GDP growth of 1.8% in the second quarter of 2025 [Electronic resource]. - Access mode: <https://www.finversia.ru/news/markets/tsb-zafiksiroval-rost-vvp-na-1-8-vo-ii-kvartale-2025-goda-155700> (date of request: 07/12/2025).

Геополитические вызовы как дестабилизирующий фактор развития региональной экономики (на примере ресурсодобывающих отраслей России)

Кошкарев Максим Владимирович

к.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления и права, Институт деловой карьеры, karakas@inbox.ru

Ресурсодобывающие отрасли Российской Федерации оказались одними из наиболее подверженных влиянию негативных геополитических факторов в результате санкционного воздействия. Являясь важнейшим актором региональных экономических и региональных производственных систем, снижение эффективности функционирования и разрушение существующих стратегий развития ресурсодобывающих предприятий оказывают колоссальное влияние как на снижение объемов регионального валового продукта, так и на возможности развития регионов присутствия. В настоящей статье рассматриваются особенности влияния санкций на региональные экономические и региональные производственные системы, предлагается авторская методика разработки и адаптации стратегии развития региональной экономической системы, базирующаяся на методологии теории сложных систем, акторно-сетевой теории и теории управления изменениями. Предлагаемый дифференцированный механизм адаптации стратегии развития в зависимости от силы влияния негативных геополитических факторов, связанных с санкционным давлением, позволяет предложить гибкий механизм стратегического согласования, способствующий построению треков устойчивого развития региональной экономической системы.

Ключевые слова: региональная экономическая система, региональная производственная система, санкции, ресурсодобывающие отрасли, стратегическое согласование.

Введение. Геополитизация мировой энергетики и связанных с нею ресурсодобывающих отраслей является качественно новым фактором воздействия на бизнес-процессы и стратегию национальных добывающих компаний. Ресурсодобывающие отрасли Российской Федерации оказались одной из основных целевых «мишеней» санкционной кампании, развернутой с 2022 года. Главный удар на себя приняли отрасли нефтедобычи, газовая промышленность, угледобыча, обеспечивающие около 26% валового внутреннего продукта национальной экономики [1]. Учитывая значительную долю России в мировой нефтегазовой добыче – третье место в мире по объему добычи нефти [2], возникает вопрос об эффективности применения геополитического инструмента санкций и обратном эффекте как для всей мировой экономики, так и для стран, являющихся инициаторами санкционных ограничений. Например, система ценообразования в российской нефтяной отрасли находится в достаточно прямой зависимости от мировой формулы определения цены на нефть, привязанная к ценообразованию на эталонный сорт Brent. Изменение мировых цен на нефть автоматически приводит к изменению цен и на российские сорта нефти, а когда преобладают тренды к росту цен на нефть и другие энергоносители, достаточно сложно говорить об эффективных методах санкционного давления в нефтегазовой отрасли.

А.А. Федюнина и Ю.В. Симачев определяют эффективность санкций как «способность достичь поставленной цели или добиться комплаенса, то есть повиновения подсанкционной экономики внешним требованиям» [3]. Данные The Global Sanction Database образуют статистически достоверный тренд к снижению эффективности санкций – доля неэффективных санкций в 2021 году составила 67%, в 2022 году – уже 83%. Ключевыми факторами неоднородности влияния санкций на экономику страны-мишени являются:

- размер атакуемой экономики;
- соотношение размеров экономик атакуемой и атакующей экономик;
- наличие стран-партнеров у атакуемой экономики;
- степень интеграции атакуемой экономики в глобальные цепочки создания стоимости;
- потенциал трансформации существующих цепочек стоимости и возможности по его реализации;
- потенциал атакуемой экономики к быстрой адаптации;

– консолидирующий или мобилизационный эффект, представляющий собой обратную реакцию бизнес-сообщества и населения атакуемой страны.

Эффективность санкций существенно падает в случае оперативного замещения традиционных целевых рынков сбыта и поставки новыми в отношении продукции, попавшей под секционные ограничения [4]. В качестве новых торговых партнеров ресурсодобывающих отраслей России выступили Китай, Индия, Турция, увеличившие объемы закупки нефти, газа и угля на выгодных для своих экономик условиях. Поставка газа, поступавшего ранее потребителям посредством магистральных газопроводов, постепенно замещается поставками СПГ с постепенной сменой географии поставок.

Геополитические факторы оказывают прямое и косвенное влияние на все уровни национальной экономики – макро-, мезо и микро. Введенные в отношении страны секторальные или индивидуальные санкции, направленные на конкретные предприятия и их руководителей, с одной стороны, и комплекс мер по нейтрализации воздействия этих санкций и контрсанкции в отношении атакующей экономики, с другой стороны, создают невероятную комбинацию угроз и возможностей со стороны внешней среды, влияющую на экономическую систему. И если процессы воздействия на макро- и микро-уровнях являются достаточно очевидными, этим вопросам уделяется значительное внимание и в методологическом и практическом аспекте, то вопросы влияния санкционного воздействия на развитие региональной экономики остаются сравнительно слабо изученными. Н.В. Смородинская и Д.Д. Катухов в своей работе [5] отмечают, что кризис, вызванный санкциями, является фактически процессом нелинейной трансформации экономики, который требует неординарных мер противодействия и адаптации. Настоящая статья посвящена вопросам поиска эффективных мер противодействия дестабилизирующему воздействию санкций на развитие региональной экономики.

Развитие региональных экономических систем. М.А. Бушуева отмечает необходимость многовекторного подхода при анализе развития региональных систем [5]. С позиции методологии теории сложных систем региональная экономика образована структурными элементами, взаимосвязанными между собой сложными процессами взаимодействия и контурами обратной связи. Элементами региональной экономической системы являются промышленные предприятия, научно-исследовательские организации и ВУЗы, государственные учреждения и органы государственной власти, а также другие заинтересованные стороны. Каждый из элементов играет в системе уникальную роль, позволяющую ему осуществлять динамическое взаимодействие с другими элементами системы. Меняясь, одни экономические процессы региональной системы вызывают волновые эффекты в других процессах, в том числе и выступая в роли контуров обратной связи, позволяющие оценить результаты вы-

бранной стратегии развития. С позиции акторно-сетевой теории ключевое внимание уделяется взаимодействию в формате сетевых отношений между акторами региональной экономики, включая вопросы картирования, усиления взаимодействия между акторами для создания устойчивой и адаптивной сети, созданию условий для появления новых групп акторов, участвующих во взаимодействии. С позиции теории открытых инноваций в рамках региональной экономической системы должны быть сформированы инновационные экосистемы, включая платформенные решения и инновационные кластеры. Развитие последних обеспечивается географической и секторальной концентрацией наукоемких исследовательских и производственных организаций. В рамках теории цифрового лидерства и теории управления изменениями предусматривается развитие лидеров и создание условий для трансформации региональных экономических систем в условиях институциональных изменений и системных воздействий внешней среды, к которым, фактически равным по силе, можно отнести как процессы цифровой трансформации экономики, так и последствия введения санкций.

Озвученный мультидисциплинарный подход к определению региональной экономической системы способствует разнообразию дефиниций этого понятия. Кретова А.В., Игуменцева А.В., Иванова Т.Л., определяют региональную экономическую систему как «относительно самостоятельную, обладающую определенным набором природных ресурсов, экономическим потенциалом и человеческим капиталом социально-экономическую систему, способную к саморазвитию, интегративную по отношению к другим региональным экономическим системам, целью которой является достижение устойчивого развития единого экономического пространства, повышение эффективности функционирования и качества жизни населения» [6].

В.Н. Василенко под региональной экономической системой понимает «форму или внешние очертания системы организации производительных сил, внутренняя структура которой неразрывно связана с определенным содержанием, наполненным взаимосвязями между ее отдельными элементами и частями, присущими конкретной территории» [7].

О.В. Прохорова определяет региональную экономическую систему как «систему сложных взаимосвязей различных элементов, подсистем, институтов, отраслей и сфер хозяйственной жизнедеятельности. Ее основными подсистемами являются: системообразующая база, системообслуживающий комплекс, экология, население, рыночная инфраструктура. Все подсистемы рассматриваются с учетом их взаимозависимости и постоянно изменяющихся условий, при этом все они объединены общей целью: обеспечение успешного устойчивого развития, функционирования, жизнеобеспечения и повышения качества жизни населения» [8].

М.С. Оборнин предлагает рассматривать региональную экономическую систему как «относительно обособленную территориально-производственную

структуру, характеризующуюся относительно законченным циклом воспроизводства; сформированной отраслевой структурой; узкой специализацией, сформированной на основе экономического потенциала, которого недостаточно для удовлетворения потребностей населения в услугах и товарах; уровнем социально-экономического развития, определяющим место в системе национальной экономики; инструментальной платформой реализации стратегии и инноваций» [9].

В регионах с активно преобладающей составляющей ресурсодобывающих отраслей, можно говорить о региональной производственной системе – особом виде региональной экономической системы. Группа исследователей – О.Ю. Смыслова, Р.А. Хачатрян и К.А. Мелконян, дают следующее определение региональной производственной системе, описывая ее как «комплексную структуру, объединяющую предприятия, научные учреждения, инфраструктуру и органы власти, действующие в определенном регионе, с целью обеспечения конкурентоспособности и стимулирования экономического роста входящих в структуру субъектов» [10], что максимально близко к определению региональной экономической системы. Среди ключевых факторов развития региональных производственных систем отметим следующие:

- отраслевая кластеризация, основанная на территориальной концентрации ресурсодобывающих и перерабатывающих организаций;
- транспортная и логистическая инфраструктура, способная обеспечить доставку продукции транзитными и конечным потребителям;
- человеческие ресурсы, призванные не только обеспечить согласованное выполнение операционных процессов, но и выполнять адаптационные задачи в условиях трансформации экономических условий хозяйствования;
- инновационный потенциал региона, способный привлечь заинтересованных инвесторов для реализации масштабных задач;
- разветвленная государственная поддержка.

Основными направлениями управления рисками развития региональных производственных систем являются:

- диверсификация производства;
- улучшение инфраструктуры;
- обеспечение гибкости цепочек поставок;
- внедрение технологических и производственных инноваций;
- реализация кадровой политики непрерывного обучения персонала;
- эффективное стратегическое планирование, вовлекающее всех акторов региональной производственной системы;
- межрегиональное сотрудничество для эффективного управления рисками и построения альтернативных цепочек производства, поставки и сбыта;
- развитие малого и среднего бизнеса в регионе, активно участвующего в бизнес-процессах региональной производственной системы;
- обеспечение активного взаимодействия федеральных и региональных властей, представителей

крупного бизнеса региональной производственной системы;

– развитие комплексных систем управления рисками, постоянный мониторинг рисков в целях сокращения времени реакции на угрозы и изменения и корректировки стратегий регионального развития.

О.Ю. Смыслова, Р.А. Хачатрян и К.А. Мелконян отмечают ключевую роль региональных производственных систем в обеспечении устойчивости и адаптивности экономики в условиях внешних вызовов, имеющих нелинейный характер воздействия [10]. Для успешного развития этих систем необходимы меры прежде всего стратегического уровня, позволяющие выстроить адаптивную систему управления, устойчивую к изменениям внешней среды.

Влияние санкций на региональные экономические.

Санкционный кризис представляет собой хаотичный процесс регрессивной трансформации экономики в сторону меньшей продуктивности, обусловленной во многом повышением уровня закрытости экономики в результате разрыва международных цепочек создания ценности. Предсказать сроки завершения этих деградационных процессов крайне сложно, особенно в условиях появления вторичных санкций и адаптационных мер контрвлияния. Даже добившись роста экономики в таких условиях, можно однозначно утверждать, что такой рост будет происходить ниже доступного потенциала. Любые успешные противосанкционные меры будут иметь обратный эффект своей результативности – формирование на макроэкономическом уровне структурных перекосов, усугубляющих в долгосрочном периоде падение экономической эффективности национальной экономики. Далее, на всех уровнях начиная с макро до микро, экономика достигает равновесия за счет снижения уровня технологичности и продуктивности. Структурное усложнение, характерное для инновационного типа развития экономики, замещается структурным упрощением, которое является главным эндогенным механизмом адаптации систем к санкционному стрессу [11]. В результате запускаются процессы регрессивной индустриализаций, связанной с локализацией цепочек поставок и импортозамещением не только продуктового, но и технологического уровня, с появлением феномена ретроинноваций [12].

Окончание санкционного кризиса, по мнению ряда исследователей [13,14], связано с исчерпанием прямого воздействия санкций, влияющих на продуктивность экономических систем, на горизонте семи-десяти лет с момента ввода внешних ограничений.

Р.Г. Саффиулин в своем исследовании [15] отмечает неоднородность влияния санкций на региональные экономические системы. В регионах, основу промышленности которых составляют ресурсодобывающие предприятия, степень воздействия санкций измеряется от высокой до экстремально высокой. В то же время регионы, практически не участвующие в международных цепочках поставок,

практически не испытывают прямого влияния санкций. Таким образом, на степень зависимости региональных экономических систем от санкций влияют:

- территориально-структурная производственная составляющая региональной экономики;
- степень участия в международном разделении труда и цепочек поставок;
- масштаб и структура производства валового регионального продукта;
- уровень инновационно-инвестиционного производственного потенциала региональной экономической системы.

Ряд авторов [16,17,18] отмечает, что одного инновационно-инвестиционного потенциала недостаточно для построения системы управления ограниченными ресурсами. Важнейшую роль играют механизмы быстрой адаптации к трансформациям факторов внутренней и внешней среды. Региональная стратегия становится эффективной лишь в условиях согласования со стратегиями развития крупнейших промышленных акторов как внутри региона, так и являющихся частью межрегиональных кластерных отраслевых образований. Разработка региональной стратегии должна учитывать потенциал региона, точки роста в среднесрочное и долгосрочной перспективе, те возможности, которые развитие региона предоставляет ключевым экономическим акторам региональной экономики, какие ресурсы и какую степень участия они готовы выделять в реализацию региональной стратегии.

Таким образом вопросы согласования стратегий всех ключевых акторов региональной экономической системы становятся отправной точкой построения системы управления, позволяющей адаптироваться к геополитическим негативным влияниям.

Разработка стратегии развития региональной экономической системы в условиях санкционного давления. В своем исследовании С.Н. Кириллов, С.М. Никоноров и А.А. Пакина [19] отмечают, что одним из актуальных вопросов в области регионального стратегического управления является задача разработки моделей экономического развития, минимизирующих отрицательных последствий санкций и ограничений, сокращающих доступ к технологиям, капиталу, экспортным рынкам. Разработка стратегических моделей такого типа должно базироваться на методологии стратегирования, предложенной В.Л. Квинтом, ставящей во главу угла конкурентные преимущества экономической системы с обязательной оценкой ресурсной ограниченности [20].

Мы предлагаем следующий алгоритм разработки и адаптации стратегии развития региональной экономической системы (рисунок 1). На первой стадии происходит анализ внешней среды, направленный на выявление целевых рынков, возможных угроз, включая последствия от санкционного воздействия, оценка возможностей развития региональной экономической системы.

Далее следует этап разработки стратегии развития региональной экономической системы, включая

проработку стратегического видения, стратегических задач, под которые разрабатывается система целевых индикаторов, которая содержит области допустимых значений, которые могут принимать целевые индикаторы и пороги рисков – уровни отклонений от выполнения целевого показателя.

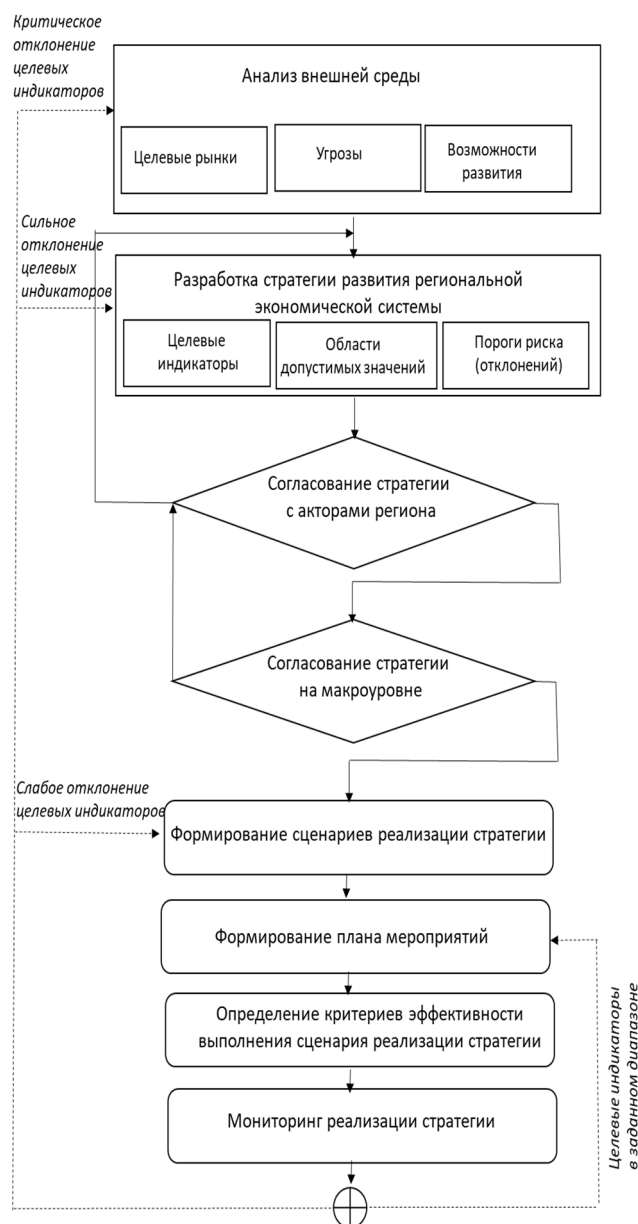


Рисунок 1 – Алгоритм разработки и адаптации стратегии развития региональной экономической системы.

Согласование стратегии предлагается выполнять на двух уровнях. На первом уровне происходит согласование стратегии с акторами региона – ресурсодобывающими предприятиями, предприятиями инфраструктуры, ассоциациями малого и среднего бизнеса, органами власти, научно-исследовательскими и образовательными организациями, представителями формализованной законодательной власти и неформальными группами населения с высоким уровнем социального капитала. Каждая группа акторов – стейкхолдеров региональной экономической системы, имеет собственные стратегические цели и сценарий по достижению этих целей,

которые могут существенно отличаться между группами акторов. Согласование стратегий происходит в рамках модели справедливого компромисса, в результате которой формализуется согласованная стратегия развития региональной экономической системы, удовлетворяющая каждую группу акторов. На втором этапе, происходит согласование стратегии региональной экономической системы на макроэкономическом уровне, направленное на синхронизацию стратегии развития региональной экономической системы и стратегий акторов национальной экономики. На этом уровне в роли акторов могут выступать отраслевые министерства и ведомства, федеральные законодательной и исполнительной органы власти, ведущие исследовательские организации, международные ассоциации и т.п. Если стратегия региональной экономической системы требует корректировок после итераций согласования на макроэкономическом уровне, она возвращается на первый уровень согласования между акторами региональной экономической системы.

На основе окончательно согласованной стратегии формируются стратегии ее реализации. Под каждый сценарий стратегии формируется план мероприятий. Выбирается основной и дополнительный план мероприятий по достижению целевых показателей достижения стратегии. Для каждого плана мероприятий должны быть сформированы критерии эффективности выполнения сценариев реализации стратегии.

Наконец, завершающим этапом разработки стратегии является стадия мониторинга реализации стратегии. На основании данных о степени достижения целевых показателей стратегии, возможны следующие варианты адаптации стратегии:

- если целевые индикаторы находятся в заданном диапазоне, вступает обратная связь к блоку формирования плана мероприятий в целях возможной его корректировки в ряде сценариев для стимулирования улучшения первоначально заявленных результатов;

- если целевые индикаторы находятся в зоне слабых отклонений согласно установленным порогам рисков, срабатывает обратная связь на уровень формирования сценариев реализации стратегии в целях их корректировки и/или выработки новой стратегии;

- если целевые индикаторы находятся в зоне сильных отклонений, обратная связь задействует процедуры пересмотра стратегии, предполагающие корректировки целевых индикаторов и связанных с ними областей допустимых значений и порогов рисков, после чего стратегия должна обязательно пройти цикл согласования на обоих уровнях с последующей переработкой сценариев реализации стратегии, плана мероприятий, его критериев эффективности;

- если целевые индикаторы находятся в зоне критических отклонений, то требуется пересмотр всего цикла согласования стратегии развития региональной экономической системы, начиная с повторного анализа внешней среды.

В зависимости от силы геополитических последствий влияния санкционной политики, возможно возникновение прежде всего критических или сильных отклонений целевых индикаторов, которые будут запускать механизмы пересмотра и пересогласования существующей стратегии развития региональной экономической системы.

Заключение. Предложенная авторская концепция разработки стратегии развития региональной экономической системы обладает рядом особенностей, которые позволяют утверждать о сравнительно высокой ожидаемой эффективности от ее применения:

- алгоритм разработки и адаптации стратегии базируется на комбинации теории сложных систем, акторно-сетевой теории и теории управления изменениями, что позволяет добиться синергического эффекта от комбинации принципов в методологической разработке;

- двухуровневый механизм согласования стратегии, построенный на модели справедливого компромисса, позволяет достичь согласования стратегических целей акторов региональной экономической системы и акторов экономической системы национального масштаба, частью которого является эта региональная система;

- механизм адаптации стратегии к негативному воздействию последствий санкционной войны, построенный на пороговых оценках степени рисков, позволяет задействовать необходимый адаптационный механизм, соответствующий силе воздействия фактора влияния.

Изложенные в настоящей статье концептуальные принципы разработки и адаптации стратегии развития региональной экономической системы могут в дальнейшем получить развитие как в теоретико-методологическом, так и практическом аспекте использования с применением современных средств имитационного моделирования.

Литература

1. Наумов В. Б., Просвирин Е. А. Анализ взаимодействия государства и бизнеса в нефтегазовой отрасли на фоне санкционного давления в 2022 году: вызовы и возможности. // Гуманитарные науки. 2023. №13 (3). С. 141-151.
2. Ушкалова Д.И. Внешняя торговля России в условиях санкционного давления // Журнал Новой экономической ассоциации. 2022. № 3. С. 218–226.
3. Федюнина А.А., Симачев Ю.В. Всегда ли международные санкции достигают своей цели? Ограничения санкционной политики. // ЭКО. 2023. № 7. С. 95-107
4. Haidar, J.I. Sanctions and export deflection: evidence from Iran. // Economic Policy. 2017. Vol 32. No 90. Pp. 319 – 355
5. Бушуева М.А. Теоретическая концепция управления региональными экономическими экосистемами в условиях цифрового прогресса. // Вестник Академии знаний. 2024. № 5(64). С. 95 – 100.
6. Иванова, Т. Л. Регион и региональная экономическая система: системно-интегративный подход

/ Т. Л. Иванова, А. В. Кретьева, А. В. Игуменцева // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2023. № 3(75). [Электронный ресурс] URL: <https://sciup.org/read/143180336> (дата обращения 12.08.2025)

7. Василенко, В. Н. Развитие региональной экономической системы (вопросы теории) // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: Сборник материалов XVIII международной научно-практической конференции. Посвящается 95-летию кафедры "Экономика и маркетинг", Донецк, 24–25 ноября 2022 года / Редколлегия: А.А. Кравченко [и др.]. – Донецк: Донецкий национальный технический университет. 2022 С. 394 – 401

8. Прохорова, О. В. Факторы устойчивости региональной экономической системы в условиях турбулентности // Молодой ученый. 2015 № 21.1 (101.1). С. 18 – 22.

9. Оборин, М. С. Цифровизация как фактор трансформации управления региональными экономическими системами // Экономика. Налоги. Право. 2020 Т. 13. № 3. С. 91-101.

10. Смыслова О.Ю., Хачатрян Р.А., Мелконян К.А. Региональные производственные системы в мобилизационной экономике: риски и условия развития // ЭФО. Экономика. Финансы. Общество. 2024. №4(12). С.62-74

11. Смородинская Н.В. Усложнение организации экономических систем в условиях нелинейного развития // Вестник Института экономики РАН. 2017. № 5. С. 104 – 115.

12. Смородинская Н.В., Катуков Д.Д. Российский санкционный кризис: концептуальные аспекты // ЭКО. 2023. № 12. С. 8–29

13. Neuenkirch, M., Neumeier, F. The impact of UN and US economic sanctions on GDP growth. // European Journal of Political Economy. 2015. Vol. 40. No. 2. Pp. 110–125

14. Gutmann, J., Neuenkirch, M., Neumeier, F. The economic effects of international sanctions: An event study. // Journal of Comparative Economics. 2023. Vol. 180. Pp. 1–18

15. Сафиуллин Р.Г. Инновационно-инвестиционный фактор трансформации региональных систем России в условиях экономических санкций: полимасштабный подход // Вестник академии наук РБ. 2022. Т. 44, № 3 (107). С. 114 – 126

16. Зиновьева Н. М., Карайченцева Е. Г. Инвестиционный потенциал региона как основа обеспечения инвестиционной активности (на примере Белгородской области) // Территория науки. 2016. № 2. С. 74–78.

17. Овсянников С. В., Болдырев В. Н. Инвестиционные механизмы устойчивого развития предприятий // Синергия. 2016. № 4. С. 54–63.

18. Смольянинова И. В., Ахмедов А. Э. Система стратегического управления предприятием в условиях развития инновационной деятельности. Воронеж: ВЭПИ, 2013. 148 с.

19. Kirillov, S., Nikonorov, S., Pakina, A. Regional sustainable development strategies in Russia: the case of the Volga region. // European Journal of Sustainable Development. 2019. Т. 8, № 3. С. 52–62

20. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. СПб.: СЗИУ РАНХиГС, 2019. 132 с.

Geopolitical challenges as a destabilizing factor in the development of regional economies (using the example of resource-extracting industries in Russia).

Koshkarev M.V.

Institute of Business Career

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The resource-extracting industries of the Russian Federation turned out to be among the most susceptible to the influence of negative geopolitical factors as a result of the sanctions impact. Being the most important actor in regional economic and regional production systems, the decrease in the efficiency of functioning and the destruction of existing development strategies of resource-extracting enterprises have a colossal impact both on the decrease in the volume of regional gross product and on the development opportunities of the regions of presence. The article contains an analytical review of the destructive impact of sanctions on the regional economic system. The author's concept of developing and adapting a regional strategy for responding to sanctions is proposed. The methodology based on a mixed approach of the theory of complex systems, actor-network theory and change management theory. The proposed differentiated mechanism for adapting the development strategy depending on the strength of the influence of negative geopolitical factors associated with sanctions pressure allows us to offer a flexible mechanism for strategic coordination that contributes to the construction of tracks for sustainable development of the regional economic system.

Keywords: regional economic system, regional production system, sanctions, resource extraction industries, strategic alignment.

References

1. Naumov VB, Prosvirin EA Analysis of the interaction between the state and business in the oil and gas industry against the backdrop of sanctions pressure in 2022: challenges and opportunities. // Humanities. 2023. No. 13 (3). Pp. 141-151.
2. Ushkalova DI Russia's foreign trade under sanctions pressure // Journal of the New Economic Association. 2022. No. 3. Pp. 218-226.
3. Fedyunina AA, Simachev YuV. Do international sanctions always achieve their goal? Limitations of sanctions policy. // ECO. 2023. No. 7. Pp. 95-107
5. Bushueva M.A. Theoretical concept of managing regional economic ecosystems in the context of digital progress. // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. No. 5 (64). P. 95 – 100.
6. Ivanova, T. L. Region and regional economic system: a system-integrative approach / T. L. Ivanova, A. V. Kretova, A. V. Igumentseva // Regional Economics and Management: electronic scientific journal. 2023. No. 3 (75). [Electronic resource] URL: <https://sciup.org/read/143180336> (date of access 12.08.2025)
7. Vasilenko, V. N. Development of the regional economic system (theoretical issues) // Economy and Marketing in the 21st Century: Problems, Experience, Prospects: Collection of materials of the XVIII international scientific and practical conference. Dedicated to the 95th anniversary of the Department of Economics and Marketing, Donetsk, November 24-25, 2022 / Editorial board: A. A. Kravchenko [et al.]. - Donetsk: Donetsk National Technical University. 2022 P. 394 - 401
8. Prokhorova, O. V. Factors of stability of the regional economic system in conditions of turbulence // Young scientist. 2015 No. 21.1 (101.1). P. 18 – 22.
9. Oborin, M. S. Digitalization as a factor in the transformation of regional economic systems management // Economy. Taxes. Law. 2020 Vol. 13. No. 3. P. 91-101.
10. Smyslova O.Yu., Khachatryan R.A., Melkonyan K.A. Regional production systems in the mobilization economy: risks and conditions for development // EFO. Economy. Finance. Society. 2024. No. 4 (12). P. 62-74
11. Smorodinskaya N.V. Increasing complexity of the organization of economic systems in the context of nonlinear development // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2017. No. 5. P. 104 – 115.
12. Smorodinskaya N.V., Katukov D.D. Russian sanctions crisis: conceptual aspects // ECO. 2023. No. 12. P. 8–29
15. Safiullin R.G. Innovation and investment factor in the transformation of regional systems of Russia under economic sanctions: a multi-scale approach // Bulletin of the Academy of Sciences of the Republic of Belarus. 2022. Vol. 44, No. 3 (107). Pp. 114–126
16. Zinovieva N.M., Karaichentseva E.G. Investment potential of the region as a basis for ensuring investment activity (on the example of the Belgorod region) // Territory of Science. 2016. No. 2. Pp. 74–78.
17. Ovsyannikov S. V., Boldyrev V. N. Investment mechanisms for sustainable development of enterprises // Synergy. 2016. No. 4. P. 54-63.
18. Smolyaninova I. V., Akhmedov A. E. The system of strategic management of an enterprise in the context of the development of innovative activities. Voronezh: VEPI, 2013. 148 p.
20. Kvint V. L. The concept of strategizing. T. I. SPb.: SZIU RANEP, 2019. 132 p.

Проблемы разработки и реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований России

Лай Юньхуэй

аспирант, Алтайский государственный университет,
595417720@qq.com

Актуальность исследования определяется наличием множества проблем и противоречий в механизме стратегического планирования социально-экономического развития муниципальных образований России. В работе раскрыты принципы стратегического планирования на муниципальном уровне, на примере анализа процессов разработки, согласования, утверждения, реализации стратегий развития сельских муниципальных образований обозначены признаки нарушения принципов единства, целостности, непрерывности, преемственности, сбалансированности планирования, ресурсной обеспеченности, ответственности участников планирования, программно-целевой подхода. Обозначены направления для повышения вовлеченности органов местного самоуправления, стейкхолдеров сельской местности, исполнительных органов государственной власти на уровне регионов в разработку и согласование стратегий развития муниципальных образований, развитие межмуниципального сотрудничества и единства, прозрачности, контролируемости процессов разработки, реализации региональных и муниципальных стратегий. Отмечено, что привлечение стейкхолдеров сельской местности к участию в обсуждении стратегий социально-экономического развития муниципальных образований представляет собой более сложную проблему, нежели в городской местности, преодоление которой возможно при согласовании их экономических интересов, преобладании мотивационной функции экономических интересов над деструктирующей функцией. Выявлены факторы преобладания деструктирующей функции экономических интересов сельского населения над мотивационной функцией: недостаточное понимание сущности местного самоуправления, формальность взаимоотношений с органами местного самоуправления, низкий уровень политической грамотности, особенности информационного обеспечения. Обосновано, что важными условиями повышения гражданской активности стейкхолдеров сельской местности является развитие экономических пространств, увязка их экономических интересов с местом их постоянного проживания (для населения, предпринимателей как физических лиц), регистрации (для организаций в составе холдинговых формирований с развитой территориальной сетью).

Ключевые слова: Стратегическое планирование, муниципальные образования, принципы планирования, социально-экономическое развитие, стейкхолдеры, интересы участников, межведомственное взаимодействие.

Введение

Муниципальные образования в России являются базовым уровнем государственного устройства страны, социально-экономическое развитие которых определяет уровень и качество жизни населения, проживающего на их территории, эффективность функционирования различных видов инфраструктуры. На протяжении последнего десятилетия муниципальные образования уже дважды разрабатывали стратегии социально-экономического развития, однако условия и подходы, нормативно-правовая база планирования и прогнозирования отличались настолько существенно, что не позволяло ученым оценивать их преемственность и сопоставимость, но обосновывает необходимость разработки более результативного механизма разработки, согласования муниципальных стратегий социально-экономического развития.

Вопросы социально-экономического развития муниципальных образований рассматриваются в трудах многих ученых в области региональной экономики, государственного и муниципального управления и направлены на исследование:

- дифференциации муниципальных образований по уровню социально-экономического развития, интегральная статистическая и динамическая оценка развития муниципальных образований в целом, с учетом типов местности (городская, сельская), специализации муниципальной экономики, центропериферийности и прочих факторов [Антипин, Шишкина 2024; Кукарин, Рокотянская 2021; Веприкова и др. 2022];

- проблем стратегического планирования в системе государственного и муниципального управления, взаимодействия различных уровней государственной власти [Рисин, Чичерина 2021];

- особенностей стратегического планирования различных муниципальных образований России, выявление преимуществ и недостатков практик стратегического планирования с учетом полноты планирования, взаимосвязи стратегического социально-экономического и пространственного планирования муниципальных образований [Антипин, Шишкина 2024; Рой 2015];

- оценки качества стратегического планирования на уровне муниципальных образований [Антипин и др. 2021; Рисин 2022];

- условий неопределенности внешней и внутренней среды социально-экономического и пространственного развития муниципальных образований [Бухвальд, Валентик 2024; Дворядкина, Белоусова 2020].

Многие авторы, в т.ч. Антипин И.А. [Антипин и др. 2021], Рой О.М. [Рой 2015], отмечали, что принятие в 2014 г. федерального закона о стратегическом планировании в системе государственного и муниципального управления позволило создать правовую основу определило правовую основу исследуемых функций управления, но в условиях отсутствия единых методик планирования и прогнозирования на муниципальном, региональном уровнях привело к разработке многообразных (при этом далеко не всегда удачных) подходов, что снижало качество стратегического планирования, ограничивало инициативу местных органов власти. В результате даже на территории одного субъекта РФ в муниципальных образованиях могли быть разработаны стратегии социально-экономического развития муниципальных образований с различными сроками реализации как всей стратегии, так и ее основных этапов, различающихся целеполаганием, перечнем и значениями целевых индикаторов, глубиной анализа внешней и внутренней среды развития муниципалитета. Обозначенные проблемы приводили к нарушению синхронизации на уровне регионов значимых мероприятий, намеченных в стратегиях различных муниципальных образований [Рисин, Чичерина 2021], препятствовали разработке системы согласования межмуниципального взаимодействия и встраиванию муниципальных стратегий в стратегию развития регионов, разрабатываемые региональные программы, оценке эффективности и степени реализации заложенных в них мероприятий, целесообразности и эффективности использования бюджетных средств.

При этом автор признает значимыми утверждения ученых о различиях стратегического планирования в корпоративном и государственном, в т.ч. муниципальном управлении, а также о большем количестве факторов и стейкхолдеров, более высокой неопределенности условий, прогнозируемых в стратегиях социально-экономического развития муниципалитетов, регионов [Bryson et al. 2009; Feng et al. 2022], низком уровне статистического обеспечения муниципальных органов власти [Фаттахов и др. 2023; Ворошилов 2022]. Часть ученых отмечают несоответствие уровня подготовки муниципальных служащих тем навыкам, которые необходимы при стратегическом планировании развития муниципалитетов [Никулин, Черкасова 2021], а также констатируют, что муниципальные программы, к сожалению, не решают всех проблем развития муниципального образования, в т.ч. в силу особенностей финансового обеспечения. Зарубежные авторы также отмечают нехватку финансирования муниципалитетов для развития территорий, а также высокую зависимость процессов стратегирования от наличия инициативных лидеров в муниципалитете, среди предпринимателей и жителей [Mustakangas, Vihinen 2024; Haraldsson 2024].

Цель исследования – выявить основные проблемы разработки и реализации стратегий социально-экономического развития муниципальных образований, расположенных в сельской местности России.

Задачи исследования:

- оценка реализации основных принципов стратегического планирования на уровне муниципальных органов власти;
- выявление интересов основных стейкхолдеров, осуществляющих деятельность на территории муниципальных образований, которые необходимо учитывать при межмуниципальном и межуровневом согласовании стратегий социально-экономического развития муниципальных образований.

Методы

Исследования основаны на систематизации основных положений стратегического планирования на региональном и муниципальном, межмуниципальном уровнях, изложенных в нормативно-правовой базе РФ, результатах исследований российских и зарубежных ученых и практиков, аналитических докладах органов исполнительной власти. Основные методы исследования: абстрактно-логический, синтез, аналогии, документального анализа.

Результаты

Согласно ст. 11 №172-ФЗ, в котором приведены основные аспекты стратегического планирования на различных уровнях государственной власти (далее – №172-ФЗ), принятие решений о разработке стратегий социально-экономического развития и планов по их осуществлению относится к полномочиям органов местного самоуправления, а в ст. 5 – принципы планирования, часть из которых на уровне муниципальных образований либо не реализуются, либо не могут быть реализованы по различным причинам. В части нарушения реализации принципов разработки стратегий социально-экономического развития муниципальных образований (далее – стратегий СЭРМО) следует отметить:

- отсутствие отчетности глав муниципальных образований об осуществлении мер, достижении индикаторов, заложенных в основополагающих документах стратегического развития, что противоречит принципу единства и целостности (ежегодный отчет глав муниципальных образований перед населением о ходе проделанной работы в предыдущем году не содержит необходимых положений) (п. 2, ст. 7);
- документы стратегического развития, за исключением муниципальных программ (которые разрабатываются на уровне сельских муниципальных образований под конкретные направления финансирования расходов, например, в области образования) разрабатываются, согласовываются, утверждаются и «отправляются в стол» до окончания сроков их разработки, что противоречит принципу непрерывности и преемственности (п. 4, ст. 7);
- стратегии социально-экономического развития муниципальных образований, расположенных в сельской местности, чаще всего согласованы с региональными органами исполнительной власти по целям, задачам, значениям целевых индикаторов, но не подтверждены необходимыми ресурсами для

их достижения, что противоречит принципам сбалансированности планирования (п. 5, ст. 7) и ресурсной обеспеченности (п. 10, ст. 7);

– субъекты стратегического планирования на уровне муниципальных образований не несут ответственности за исполнение/неисполнение целей, задач, мероприятий, индикаторов, заложенных в стратегиях их социально-экономического развития, что противоречит принципу ответственности участников планирования (п. 7, ст. 7);

– различные документы стратегического планирования в муниципальных образованиях, перечень которых приведен в п. 5 ст. 11 №172-ФЗ, не увязаны между собой по ресурсам и возможностям достижения целей, задач стратегий СЭРМО, что противоречит программно-целевому принципу (п. 13, ст. 7).

Предполагается, что выбор направлений и значений индикаторов стратегического развития определяется на уровне муниципальных образований самостоятельно, однако по факту находится под воздействием двух противоположных стремлений: со стороны органов исполнительной власти – постоянного улучшения социально-экономического развития, со стороны органов местного самоуправления – «плавному» изменению значений индикаторов, что приводит к исполнению многих из них уже через 2-3 года по факту реализации стратегии СЭРМО, поскольку главы муниципальных образований в сельской местности по различным причинам не стремятся брать на себя ответственность за недостижение значений индикаторов стратегии СЭРМО.

Автором обосновывается, что подобная тактика глав муниципальных образований определена ограниченностью реального воздействия органов местного самоуправления на достижение многих индикаторов стратегий СЭРМО, например, в области демографии, предпринимательства, доходов населения, а также не подкреплена ресурсами, в том числе финансовыми. Это прослеживается в том числе по части наполнения и финансирования муниципальных программ, которые существенно различаются в регионах с различной бюджетной обеспеченностью, долей собственных доходов в доходах местных бюджетов.

Однако несмотря на все обозначенные проблемы и противоречия, планирование на уровне муниципальных образований необходимо: населению сельских территорий и органам местного самоуправления – для выявления основных тенденций, проблем и перспектив развития; исполнительным органам государственной власти на уровне регионов – для понимания процессов «на местах» и выстраивания единой системы планирования, анализа, контроля, выявления точек роста и проблемных территорий, повышения эффективности управленческих воздействий, в т.ч. в рамках межмуниципального взаимодействия.

В общем виде механизм разработки, согласования и утверждения стратегий СЭРМО предполагает сбор, интерпретацию и обработку статистических сведений, собранных как непосредственно разработчиками стратегий СЭРМО, так и с привлечением

сведений региональных органов исполнительной власти в области экономики и инвестиций, обоснование сценариев и прогноза СЭРМО с учетом обязательного согласования с органами исполнительной власти в области экономики и инвестиций в регионе, создание рабочих групп (разработка отдельных разделов) и координационного совета (определение основных параметров, согласование основных разделов), общественные слушания и обсуждение на общественном совете, созданном при Администрации муниципального образования, а по прошествии всех этапов – утверждение представительным органом муниципального образования. На всех этапах обсуждения проекта стратегии СЭРМО необходимо привлечение мнений профессиональных сообществ, общественных организаций, представителей от предпринимательской среды, отраслевых ведомств и населения муниципального образования, а при межмуниципальном взаимодействии – представителей хозяйствующих субъектов, администраций соседних муниципальных образований, населения (рисунок 1).



Рисунок 1. Этапы разработки, согласования, утверждения, мониторинга реализации стратегии социально-экономического развития муниципального образования (разработка автора)

Обсуждение

Однако в сельской местности привлечение местных сообществ к участию в обсуждении стратегий СЭРМО представляет собой более сложную проблему, нежели в городской местности. С точки зрения автора, преодолеть этап нежелания местных жителей участвовать в общественной жизни муниципального образования получается на территориях с большей согласованностью экономических интересов различных участников – населения, предпринимателей и их представителей, органов местного самоуправления, преобладании мотивационной функции экономических интересов над деформирующей функцией.

О развитии деструктирующей функции экономических интересов и специфического поведения населения могут свидетельствовать следующие факторы: недостаточное понимание сущности местного самоуправления за пределами места проживания; формальность взаимоотношений и/или отсутствие действенных коммуникаций с поселковой администрацией, администрацией муниципального образования; низкий уровень политической грамотности и особенности политического поведения сельских жителей, которое характеризуется преобладанием личных интересов над коллективными и общественными, отсутствием осознания собственных возможностей по влиянию на процессы в селе, муниципальном образовании; особенности информационного обеспечения жителей сел, нехватка информации о событиях муниципального образования. В совокупности распространение обозначенных факторов сопровождается развитием у части сельских жителей фрустрации – негативного эмоционального состояния, когда ожидания от перспективности трудоустройства, состояния социальной сферы, взаимоотношений с органами власти не оправдываются, что приводит к разочарованиям, раздражению, бессилию, развитию депрессивной социальной среды в сельских сообществах.

Вместе с тем, с точки зрения автора, в тех сельских муниципальных образованиях, где предпринимательство является достаточно развитым, занятость населения высокая и не ограничивается лишь социальной сферой, существуют альтернативы занятости и обеспечения достаточного уровня достатка сельских семей, где реализуются реальные проекты благоустройства и развития объектов социальной инфраструктуры, создаются условия развития гражданского сознания местного населения и предпринимателей, более плотного их взаимодействия с органами местного самоуправления. Как правило, такие муниципальные образования характеризуются большей финансовой обеспеченностью местных бюджетов, в т.ч. собственными налоговыми и неналоговыми доходами, относительно средних значений по муниципальным образованиям субъекта РФ.

Однако развитие экономических пространств – важное, но не единственное условие повышения гражданской активности сельских жителей и предпринимателей. В данном случае необходимо увязывать экономические интересы субъектов с местом их постоянного проживания. Так, например, если на территории муниципального образования функционируют крупные холдинговые организации с разветвленной региональной сетью дочерних организаций, а материнская компания находится в отдаленных субъектах РФ, то взаимодействие холдинговой компании с местными сообществами, органами местного самоуправления зачастую носит признаки поведения незаинтересованного «гастролера» (М. Олсон применял данный термин к государствам, однако к крупным компаниям, с точки зрения автора, он также может быть применим). При этом крупные холдинговые компании предпочитают

взаимодействовать не с местными органами власти, а с региональными, что связано, в том числе, с различиями в финансовых возможностях различных уровней государственной власти. Поведение «гастролеров» также характерно для работников, занятых вахтовым методом.

В настоящее время многие регионы, заключая различные соглашения (подобная практика распространена в условиях софинансирования инвестиционных проектов) с крупными холдинговыми компаниями, как одним из условий взаимодействия обозначают необходимость развития социальной сферы территорий размещения производств, однако широкой практики в настоящее время это не получило. Зачастую в соглашениях обозначены направления развития лишь производственной инфраструктуры, либо же холдинговые компании заходят «по-тихому» (приобретая землю или имущество финансового несостоятельных хозяйствующих субъектов), не обременяя себя обязательствами ни перед регионами присутствия, ни перед местными сообществами.

Предприниматели и работники, занятые по месту проживания (либо вблизи, «по соседству»), наоборот, проявляют большую активность в развитии взаимоотношений с органами местного самоуправления, особенно при достаточном финансовом положении, что в неустойчивых экономических условиях, к сожалению, является существенным противодействием.

Заключение

Таким образом, проведенные исследования позволили выявить противоречия при разработке, согласовании и утверждении стратегий СЭРМО в реализации таких принципов стратегического планирования на уровне сельских муниципальных образований как единство, целостность, непрерывность, преемственность, сбалансированность планирования, ресурсная обеспеченность, ответственность участников планирования, программно-целевой подход. Нарушение обозначенных принципов, закреплённых законодательно, наряду с другими факторами, определяет низкое качество разработанных стратегий сельских муниципальных образований, незаинтересованность местных сообществ в обсуждении стратегий СЭРМО. Для совершенствования системы взаимоотношений органов местного самоуправления со стейкхолдерами муниципального образования и прилегающих территорий (население, предприниматели, профессиональные сообщества, общественные организации) необходимо идентифицировать их экономические интересы, выявить противоречия между частными, личными, коллективными и общественными интересами стейкхолдеров, в т.ч. связанными с постоянством проживания населения на территории муниципалитетов, наличием признаков «гастролерности» в предпринимательской среде.

Литература

1. Антипин И. А., Власова Н. Ю., Иванова О. Ю. Методология муниципального стратегирования:

сравнительный анализ и унификация // *Управленец*. 2021. Т. 12, № 6. С. 33–48. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-6-3

2. Антипин И. А., Шишкина Е. А. Стратегическое управление диспропорциями социально-экономического и пространственного развития регионов России // *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2024. Т. 247, № 3. С. 179–201. DOI: 10.38197/2072-2060-2024-247-3-179-201

3. Бухвальд Е. М., Валентик О. Н. Экономическое пространство как объект управления и стратегирования // *Вестник РАЕН*. 2024. Т. 24, № 2. С. 59–63. DOI: 10.52531/1682-1696-2024-24-2-59-63

4. Веприкова Е. Б., Кисленок А. А., Гулидов Р. В. Методика оценки уровня социально-экономического развития муниципальных образований региона на основе выявления признаков локальной депрессивности // *Власть и управление на Востоке России*. 2022. № 3. С. 71–86. DOI: 10.22394/1818-4049-2022-100-3-71-86

5. Ворошилов Н. В. Особенности и проблемы формирования и использования статистической информации по муниципальным образованиям России // *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. 2022. № 6. С. 89–105. DOI: 10.24412/2071-6435-2022

6. Дворядкина Е. Б., Белоусова Е. А. Тенденции развития муниципальных районов в национальном экономическом пространстве // *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2020. Т. 13, № 1. С. 87–105. DOI: 10.15838/esc.2020.1.67.5

7. Кукарин М. В., Рокотянская В. В. Совершенствование методики оценки устойчивого развития муниципальных образований // *Вестник университета*. 2021. № 6. С. 96–103. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-6-96-103

8. Никулин А. С., Черкасова М. А. Содержание процесса управления муниципальными образованиями в современном информационном пространстве социума // *Муниципальная академия*. 2021. № 2. С. 150–155. DOI: 10.52176/2304831X_2021_02_150

9. Рисин И. Е. Оценка качества стратегий социально-экономического развития регионов // *Регион: системы, экономика, управление*. 2022. № 1. С. 41–48. DOI: 10.22394/1997-4469-2022-56-1-41-48

10. Рисин И. Е., Чичерина А. С. Теоретико-методический подход, обеспечивающий синхронизацию разработки региональной и муниципальной стратегий // *Регион: системы, экономика, управление*. 2021. № 2. С. 47–51. DOI: 10.22394/1997-4469-2021-53-2-47-51

11. Рой О. М. Роль стратегического планирования в развитии муниципальных образований // *Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование*. 2015. Т. 8, № 4. С. 71–79.

12. Фаттахов Р. В., Низамутдинов М. М., Пивоварова О. В. [и др.] Прогнозирование социально-экономического развития муниципального образования: бюджетный аспект // *Финансы: теория и практика*. 2023. Т. 27, № 3. С. 79–91. DOI: 10.26794/2587-5671-2022-27-3-79-91

13. Bryson J.M., Crosby B.C., Bryson J.K. Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory // *International Public Management Journal*. 2009. Vol. 12. Is. 2. P. 172–207. DOI: 10.1080/10967490902873473

14. Feng G., Gao J., Peng B. An integrated panel data approach to modelling economic growth // *Journal of Econometrics*. 2022. Vol. 228. P. 379–397. DOI: 10.1016/j.jeconom.2020.09.009

15. Haraldsson M. Financial and non-financial performance measurement at the municipal group level – Evidence from municipal budgets in Sweden // *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2024. Vol. 37. Is. 6. P. 28–48. DOI: 10.1108/JPAFM-06-2024-0092

16. Muilu T. Rural Policies for Sparsely Populated Areas in Finland – Old Problems, New Challenges and Future Opportunities // *European Country*. 2021. Vol.13. Is. 2. P. 479–491. DOI: 10.2478/euco-2021-0028

17. Mustakangas E., Vihinen H. How do municipal strategies work in rural development: A critical realist case study // *Journal of Rural Studies*. 2024. Vol. 106. 103215. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2024.103215

Problems of Developing and Implementing Strategies for the Socioeconomic Development of Municipalities in Russia

Yunhui Lai

Altai State University

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The relevance of the study is determined by the presence of many problems and contradictions in the mechanism of strategic planning for the socio-economic development of municipal entities in Russia. The paper reveals the principles of strategic planning at the municipal level, and by analyzing the processes of developing, coordinating, approving, and implementing development strategies for rural municipal entities, it identifies signs of violations of the principles of unity, integrity, continuity, succession, balanced planning, resource availability, and responsibility of the planning participants, as well as the program-target approach. The article outlines ways to increase the involvement of local self-government bodies, rural stakeholders, and regional executive authorities in the development and coordination of municipal development strategies, as well as the promotion of inter-municipal cooperation and unity, transparency, and control over the development and implementation of regional and municipal strategies. It is noted that involving rural stakeholders in the discussion of socio-economic development strategies for municipalities is a more complex problem than in urban areas, which can be overcome by coordinating their economic interests and emphasizing the motivational function of economic interests over the destructive function. It is substantiated that the development of economic spaces and the linking of their economic interests to their place of permanent residence (for the population and entrepreneurs as individuals) and registration (for organizations within holding formations with a developed territorial network) are important conditions for increasing the civic engagement of rural stakeholders.

Keywords: Strategic planning, municipalities, planning principles, socio-economic development, stakeholders, participants' interests, and interdepartmental cooperation.

References

1. Antipin I. A., Vlasova N. Yu., Ivanova O. Yu. Methodology of municipal strategizing: comparative analysis and unification // *Manager*. 2021. Vol. 12, No. 6. Pp. 33–48. DOI: 10.29141/2218-5003-2021-12-6-3
2. Antipin I. A., Shishkina E. A. Strategic management of disproportions in the socio-economic and spatial development of Russian regions // *Scientific works of the Free Economic Society of Russia*. 2024. Vol. 247, No. 3. Pp. 179–201. DOI: 10.38197/2072-2060-2024-247-3-179-201
3. Bukhvald E. M., Valentik O. N. Economic space as an object of management and strategizing // *Bulletin of the Russian Academy of Natural Sciences*. 2024. Vol. 24, No. 2. P. 59–63. DOI: 10.52531/1682-1696-2024-24-2-59-63
4. Veprikova E. B., Kislennok A. A., Gulidov R. V. Methodology for assessing the level of socio-economic development of municipalities in a region based on identifying signs of local depression // *Power and Management in the East of Russia*. 2022. No. 3. P. 71–86. DOI: 10.22394/1818-4049-2022-100-3-71-86

5. Voroshilov N. V. Features and problems of formation and use of statistical information on municipalities of Russia // *ETAPE: economic theory, analysis, practice*. 2022. No. 6. P. 89–105. DOI: 10.24412/2071-6435-2022
6. Dvoryadkina E. B., Belousova E. A. Development trends of municipal districts in the national economic space // *Economic and social changes: facts, trends, forecast*. 2020. Vol. 13, No. 1. P. 87–105. DOI: 10.15838/esc.2020.1.67.5
7. Kukarin M. V., Rokotyanskaya V. V. Improving the methodology for assessing the sustainable development of municipalities // *University Bulletin*. 2021. No. 6. P. 96–103. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-6-96-103
8. Nikulin A. S., Cherkasova M. A. The content of the process of managing municipalities in the modern information space of society // *Municipal Academy*. 2021. No. 2. P. 150–155. DOI: 10.52176/2304831X_2021_02_150
9. Risin I. E. Assessing the Quality of Strategies for the Socio-Economic Development of Regions // *Region: Systems, Economy, Management*. 2022. No. 1. P. 41–48. DOI: 10.22394/1997-4469-2022-56-1-41-48
10. Risin I. E., Chicherina A. S. Theoretical and Methodological Approach Ensuring the Synchronization of the Development of Regional and Municipal Strategies // *Region: Systems, Economy, Management*. 2021. No. 2. P. 47–51. DOI: 10.22394/1997-4469-2021-53-2-47-51
11. Roy O. M. The Role of Strategic Planning in the Development of Municipalities // *Problem Analysis and Public Administration Design*. 2015. Vol. 8, No. 4. Pp. 71–79.
12. Fattakhov R. V., Nizamutdinov M. M., Pivovarova O. V. [et al.] Forecasting the Socio-Economic Development of a Municipality: Budgetary Aspect // *Finance: Theory and Practice*. 2023. Vol. 27, No. 3. Pp. 79–91. DOI: 10.26794/2587-5671-2022-27-3-79-91
13. Bryson J.M., Crosby B.C., Bryson J.K. Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a way of knowing: The contributions of actor-network theory // *International Public Management Journal*. 2009. Vol. 12. Is. 2. R. 172–207. DOI: 10.1080/10967490902873473
14. Feng G., Gao J., Peng B. An integrated panel data approach to modeling economic growth // *Journal of Econometrics*. 2022. Vol. 228. R. 379–397. DOI: 10.1016/j.jeconom.2020.09.009
15. Haraldsson M. Financial and non-financial performance measurement at the municipal group level – Evidence from municipal budgets in Sweden // *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 2024. Vol. 37. Is. 6. R. 28–48. DOI: 10.1108/JPBAFM-06-2024-0092
16. Muilu T. Rural Policies for Sparsely Populated Areas in Finland – Old Problems, New Challenges and Future Opportunities // *European Country*. 2021. Vol.13. Is. 2. P. 479–491. DOI: 10.2478/euco-2021-0028
17. Mustakangas E., Vihinen H. How do municipal strategies work in rural development: A critical realist case study // *Journal of Rural Studies*. 2024. Vol. 106. 103215. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2024.103215

Влияние цифровизации на реформирование системы управления экономическим развитием РФ

Мухоморова Ирина Викторовна

канд. экон. наук, доцент, кафедра общественных связей, туризма и гостеприимства, Институт евразийских и восточных исследований, Российский государственный гуманитарный университет, mukhomorova@mail.ru

Маркова Наталья Владимировна

кандидат физико-математических наук, доцент кафедры математических методов защиты информации и компьютерной безопасности, Тихоокеанский государственный университет, nata_mark@mail.ru

Дёгтев Геннадий Валентинович

доктор юридических наук, доцент, профессор кафедры финансового менеджмента и финансового права Университета Правительства Москвы, g.degtev@mail.ru

Петрова Лариса Ивановна

аспирант, Университет Правительства Москвы, PetrovaLI8@mos.ru

Марьясова Юлия Александровна

аспирант, Университет Правительства Москвы, MaryasovaYA1@mail.ru

Статья посвящена проблемам реформирования системы управления экономическим развитием РФ в условиях его цифрового обновления. Цель: раскрыть основные направления реформирования системы управления экономическим развитием РФ в условиях цифровизации экономики. Отмечается, что процессы цифровизации экономических отношений в РФ являются современным общемировым трендом глобальной цифровизации и отвечают основным направлениям экономической политики государства. В условиях цифрового обновления финансово-экономических отношений меняются подходы и технологии к системе управления экономическим развитием РФ. Обоснован вывод, что реформирование системы управления экономическим развитием РФ в условиях создания цифровой экономики направлено на внедрение цифровых систем управления, цифровых решений в управлении рисками и обеспечения цифровой безопасности, на переход от программно-целевой к программно-прогностической модели управления, от вертикальной структуры взаимодействия к горизонтальным сетевым экосистемам.

Ключевые слова: экономическое развитие, цифровые инновации, цифровая трансформация экономики, управление рисками, сетевые экосистемы, цифровая безопасность.

Введение. Глобальная цифровизация является основным трендом современного мира, определяющая направления социально-экономического развития, как во всем мире, так и в России. Экономический сектор России в настоящее время переживает ряд вызовов, связанных с санкционным давлением, с существующими диспропорциями в региональном развитии, с необходимостью перехода к цифровой экономике и новому технологическому укладу. Переход к цифровой экономике отвечает основным направлениям экономического развития страны и связан с активным внедрением цифровых инноваций в экономическом секторе страны.

Цифровизация и вытекающая из неё цифровая трансформация являются одним из направлений формирования цифровой экономики, которая также не имеет единого подхода к определению.

В соответствии со Стратегией развития информационного общества в России, «цифровая экономика – это хозяйственная деятельность, в которой ключевым фактором производства являются данные в цифровом виде, обработка больших объемов и использование результатов анализа которых по сравнению с традиционными формами хозяйствования позволяют существенно повысить эффективность различных видов производства, технологий, оборудования, хранения, продажи, доставки товаров и услуг» [11].

Целью национальной программы развития цифровой экономики РФ является создание «благоприятных организационных и нормативно-правовых условий для эффективного развития институтов цифровой экономики при участии государства, национального бизнес-сообщества и гражданского общества» [с. 7]. Цифровизация экономической сферы РФ, в свою очередь, сопровождается реформированием системы управления на основе внедрения цифровых технологий в организационно-управленческую структуру экономических субъектов. Цифровое обновление экономической сферы приводит к качественным изменениям в системе управления производством, бизнесом, торговлей, логистикой. Цифровое управление, в отличие от традиционного управления, «основано на данных, процессах автоматизации и использовании интеллектуальных технологий» [1, с. 67]. В условиях развития цифровой экономики актуальными становятся вопросы влияния цифровизации на реформирование системы управления экономическим развитием РФ. Целью исследования является выявление основных направлений реформирования системы управления экономическим развитием РФ в условиях цифровизации экономики.

Результаты и обсуждение. Проблема реформирования системы управления экономическим развитием РФ в условиях цифровизации экономики решается в контексте понимания процессов цифровизации в экономическом секторе страны, ее перспектив и рисков. Процессы цифровизации в самом общем виде отражают «использование цифровых технологий в индивидуальной, организационной и социальной сферах для изменения бизнес-модели и предоставления организациям новых возможностей» [4, с. 112]. В Программе развития цифровой экономики в России до 2035 года раскрыто нормативное понимание цифровой трансформации экономики, отражающей следующие показатели: «изменение модели управления экономикой от программно-целевой к программно-прогностической; смена экономического уклада, изменение традиционных рынков, социальных отношений, государственного управления, связанные с проникновением в них цифровых технологий; принципиальное изменение основного источника добавленной стоимости и структуры экономики за счет формирования более эффективных экономических процессов, обеспеченных цифровыми инфраструктурами; переход функции лидирующего механизма развития экономики к институтам, основанным на цифровых моделях» [6, с. 8]. Цифровая экономика, как пишет О.П. Чечин, «опирается на сложную экосистему взаимосвязанных информационных и коммуникационных технологий, основанную на обработке больших данных, обеспечиваемых сложным аналитическим инструментарием» [10, с. 94-95].

На уровне предприятий цифровизация сопровождается внедрением цифровых решений в большинстве сфер деятельности, предполагает «расширенное использование цифровых решений и ресурсов данных, а ее цель массовая персонализация производства товаров и услуг в ответ на индивидуальные потребности клиентов» [4 с. 113]. Переход к новому цифровому укладу экономической деятельности, экономических отношений и системы управления отражает цифровую трансформацию экономики и хозяйствующих субъектов. Цифровая трансформация предприятий, согласно Т.А. Головиной, И.Л. Авдеевой, Д.А. Суханову, «это изменение всех стратегий создания рабочих мест и доходов, применение гибкой модели управления, противостоящей конкурентам, быстрое удовлетворение меняющихся требований, процесс переосмысления бизнеса для оцифровки операций и формирования расширенных отношений в цепочке поставок; функциональное использование Интернета в дизайне, производстве, маркетинге, продаже, презентации и модели управления на основе данных» [2, с. 57]. Основой цифровой трансформации системы управления выступает цифровая платформа, которая представляет собой «совокупность технологий, обеспечивающих цифровую трансформацию бизнеса и выполняют главную функцию в управлении предприятием» [7, с. 158]. Цифровая платформа интегрирует различные функции, процессы и активы экономических субъектов, позволяет получать информацию о

состоянии финансово-производственных процессов, видеть задачи, сроки выполнения и полученные результаты, что «способствует эффективной реализации стратегии развития выбранной бизнес-модели и осуществлению цифровой трансформации бизнеса» [7, с. 158].

В условиях развития цифровой экономики управленческие технологии играют решающую роль в процессах перехода экономики к новому технологическому укладу. Управленческие технологии представляют собой, согласно М.Ю. Алиевой, «набор методов и инструментов, направленных на оптимизацию и автоматизацию управленческих процессов, что позволяет компаниям быстрее реагировать на изменения, снижать затраты и принимать более обоснованные решения» [1, с. 66]. Цифровизация управленческих процессов имеет положительные эффекты, позволяет «использовать данные для построения прогностических моделей, повышать точность решений и улучшать координацию между различными подразделениями» [1, с. 66]. К основным принципам цифровизации системы управления относятся:

- интеграция данных и процессов, что позволяет интегрировать разрозненные потоки данных на единую платформу, обеспечивает точность анализа и эффективность управленческих решений;
- гибкость и адаптивность, позволяющая быстро реагировать на изменения, обеспечивать более высокий уровень оперативности и эффективности управления;
- прогнозирование и аналитика на основе данных, что позволяет прогнозировать изменения на рынке, оценивать эффективность своих действий и строить долгосрочные прогнозы;
- автоматизация и минимизация человеческих ресурсов, позволяющая исключить ошибки, связанные с человеческим фактором, использовать цифровые инструменты при выполнении рутинных задач;
- прозрачность и контроль, обеспечивающие контроль выполнения поставленных задач и оперативность принятия решений [1].

Переход к цифровой экономике, к цифровым решениям в системе управления экономикой связан с внедрением инновационных технологических инструментов в целях повышения эффективности национальной экономики. К настоящему времени в экономический сектор страны широко внедрены различные цифровые инструменты управления: системы управления отношениями с клиентами (CRM), системы планирования ресурсов предприятия (ERP), цифровые платформы, облачные системы, системы управления документами и информацией (ECM), системы аналитики и бизнес-интеллекта (BI), искусственный интеллект (AI), интернет вещей (IoT), использование больших данных (Big Data), система управления цепочками поставок (SCM) [1; 3; 7; 8].

Системы управления отношениями с клиентами (CRM) выступают одним из ключевых компонентов цифрового инструментария управления предприятия

тиями. Популярными решениями, хорошо адаптированными к российской действительности, являются такие системы, как 1С, выступающий стандартом для бухгалтерии, и SAP, обеспечивающий согласованность бизнес-процессов для компаний, работающих по всему миру. Важным компонентом системы управления в условиях цифровизации экономики являются системы управления документами и информацией (Enterprise Content Management, ECM), которые обеспечивают эффективность документооборота, что позволяет повысить эффективность работы с информацией. Системы аналитики и бизнес-интеллекта (Business Intelligence, BI) создают условия для анализа больших объемов данных, выявления тенденций и прогноза результатов, что позволяет принимать обоснованные решения [7]. Искусственный интеллект (AI) применяется для прогнозирования, автоматизации процессов и управления рисками, а также позволяет автоматизировать рутинные операции и анализировать данные для обоснованного принятия решений [8]. Интеграция технологий искусственного интеллекта в финансовую систему обеспечивает проведение сложных расчетов, прогноз рисков и оптимизацию финансовых операций [1]. Технологии интернет вещей (IoT) позволяют в реальном времени отслеживать параметры работы оборудования и производственных процессов, что способствует снижению расходов на ремонт оборудования, увеличить срок его службы, а также повысить качества обслуживания клиентов и эффективно управлять а также цепочками поставок [3]. Важно отметить, что стремительно развивающиеся технологии интернета вещей (IoT) обладают большим потенциалом для поддержки цифровой трансформации бизнеса, способствуя автоматизации процессов, улучшая производительность, сокращая расходы. Однако, как и у любой новой технологии или идеи для модернизации бизнес-процесса, архитектуры предприятия есть и проблемы, связанные с возможными дополнительными угрозами для безопасности данных, и высокими первоначальными затратами не только на оборудование, но и программное обеспечение и обучение персонала [12].

Использование больших данных (Big Data) позволяет организовать мониторинг финансовых потоков, выявлять изменения и прогнозировать изменения на рынке. Системы управления цепочками поставок (SCM) обеспечивают прозрачность и контроль на всех этапах логистического процесса, что особенно важно для международных компаний [1]. В настоящее время цифровые технологии нашли широкое применение в различных секторах отечественной экономики: в управлении производством, финансами, логистикой и маркетингом.

Внедрение управленческих технологий в условиях цифрового обновления экономики позволяет хозяйствующим субъектам обеспечить результативность, повысить конкурентоспособность, а также гибкость и оперативность реагирования в ситуациях неопределенности. Положительные эффекты процессов цифровизации экономики проявляются в том, что они выступают «рычагом экономического

развития, предлагая прогрессивные решения глобальных проблем, повышая эффективность управленческих решений и стимулируя активное участие бизнеса и гражданского общества в формировании экономического благосостояния страны» [6, с. 29]. Современные цифровые технологии, как пишет А.В. Пролубников, «делающие прозрачными любые взаимодействия между хозяйствующими субъектами, позволяют осуществлять полный контроль над экономикой» [5, с. 45]. Цифровые инновации позволяют принести максимальный экономический эффект в краткосрочной перспективе, например в сфере налогового контроля. Однако этот контроль со стороны государства носит в большей степени фискальный характер, оказывая негативное влияние на инвестиционный потенциал бизнеса и экономический рост хозяйствующих субъектов, то есть «государство использует новый инструментарий ограничительно, только для усиления контроля над деятельностью хозяйствующих субъектов, а не для регулирования национальной экономики в целом» [5, с. 45].

Реформирование системы государственного управления экономическим развитием РФ в новых условиях становления цифровой экономики связано, как пишет А.В. Пролубников, с необходимостью перехода от вертикальной структуры, организующей деятельность национальной экономики, «к экосистеме, обеспечивающей эффективное взаимодействие основных стейкхолдеров государственной политики» [5, с. 46]. Использование цифровых инструментов технологического и организационного управления со стороны государства на основе подобных цифровых экосистем не ограничивается только фискальными функциями, а способно «охватывать все сферы взаимодействия экономических агентов» [5, с. 46]. Создание подобных сетевых экосистем позволяет снизить угрозы и риски хозяйствующих субъектов в цифровой среде. Как отмечает О.П. Чичерин, необходимо менять подходы к управлению экономическими системами разного уровня с направленностью на создание горизонтальных команд, ориентированных на получение результатов, что «требует перехода от замкнутых, излишне бюрократизированных структур к открытым организациям, образующим сеть» [10, с. 95]. Подобная структурная реорганизация системы управления экономическими субъектами, а также национальной экономикой со стороны государства, с одной стороны, «позволит государству эффективно регулировать национальную экономику, а с другой стороны – даст возможность хозяйствующим субъектам активно вовлекать государство в решение своих задач» [5, с. 46-47].

Не менее важным направлением реформирования системы управления экономическим развитием РФ в условиях цифровой трансформации выступает система управления рисками и угрозами, которые связаны с цифровизацией экономической деятельности. Предприятия, бизнес-структуры, финансовые организации в условиях цифровизации экономики, как пишет О.П. Чичерин, «подвергаются более частым и серьезным угрозам в цифровой среде, что

влияет на их экономическую безопасность» [10, с.95]. Автор отмечает, что риски, связанные с цифровой безопасностью, «могут нарушить доступность, целостность или конфиденциальность информационных систем, на которых основывается экономическая деятельность» [10, с. 95], в том числе и организационно-управленская деятельность экономических субъектов. Цифровые технологии для достижения максимального коммерческого успеха должны быть синхронизированы между собой, что предусматривает использование каналов связи. Но благодаря единой сети каналов связи злоумышленник, получая несанкционированный доступ к одному из элементов информационной сферы, способен проникнуть в остальные. В этом обнаруживается существенная проблема широкого использования цифровых технологий, благодаря которым коммерческое предприятие сталкивается с характерными рисками. Так злоумышленник, проникнул по каналам связи, может получить сведения об архитектуре информационной безопасности предприятия, различные сведения, предоставляющие конкурентные преимущества, например, о внутренней структуре. В результате, коммерческое предприятие вынуждено заботиться о своих информационных активах и обеспечивать их защиту, но оно также должно быть снабжено адекватными средствами защиты. При том, что проникновение в компьютерную сеть нельзя признать практикой честной конкуренции и нормой делового оборота [13]. В связи с этим проблема безопасности цифровых систем является одним из ключевых направлений управления цифровой экономикой.

В условиях цифрового обновления экономики РФ управление рисками является одним из важных механизмов достижения высокого уровня конкурентоспособности экономических субъектов. Цифровизация в системе управления экономическим развитием РФ, как пишут С.А. Чернявская, И.И. Михалев, З.Р. Мусостов, выступает одним из важнейших стратегических инструментов управления рисками, поскольку «применение цифровых технологий способствует созданию новых и совершенствованию существующих систем раннего предупреждения и реагирования на чрезвычайные ситуации» [9, с. 342]. На значимую роль управления рисками, в том числе и цифровыми рисками, указывает О.П. Чечин, который пишет, что «системный сбой в цифровой системе страны поставит под угрозу существование отдельных предприятий, банков, организаций государственного сектора» [10, с. 95]. В новых условиях становления цифровой экономики важным направлением реформирования системы управления экономикой становится внедрение технологий риск-менеджмента, отражающих методы заблаговременного выявления и реагирования на возможные риски на основе использования цифровых технологий и цифровых решений [2].

Заключение. Основные направления реформирования системы управления экономическим развитием РФ в условиях цифровизации экономики отве-

чают современным общемировым трендам глобальной цифровизации и основным направлениям экономической политики государства. Развитие цифровой экономики привело к изменениям подходов и технологий в системе управления экономическим развитием РФ. Приоритетными направлениями реформирования системы управления экономическим развитием РФ в условиях создания цифровой экономики выступают внедрение цифровых систем управления, цифровых решений в управлении рисками цифровой безопасности, обеспечивающие переход от программно-целевой к программно-прогностической модели управления, от вертикальной структуры взаимодействия к горизонтальным сетевым экосистемам.

Литература

1. Алиева М.Ю., Магомадов Э.М. Управленческие технологии в цифровой экономике // *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024. №11. С. 65-70.
2. Головина Т.А., Авдеева И.Л., Суханов Д.А. Управление рисками организаций в условиях цифровой экономики // *Вестник Академии знаний*. 2022. № 48 (1). С. 55-61.
3. Еремеев Д.Е. Модели повышения экономической эффективности предприятий в условиях цифровой трансформации // *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024. №8. С. 152-156.
4. Канаев А.С., Медведева Ю.М., Синюков В.А., Алферов В.Н. Современные возможности цифровизации предприятия для развития кадрового менеджмента в организации // *Инновации и инвестиции*. 2023. № 10. С. 112-115.
5. Пролубников А.В. Трансформация государственной экономической политики в условиях модернизации и цифровизации национальной экономики: автореферат дис. ... доктора экономических наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2022. 375 с.
6. Развитие цифровой экономики в России. Программа до 2035 года. М.: Центр изучения Цифровой (электронной) экономики. 2017. 41 с.
7. Сулимова Е.А. Цифровой инструментарий управления предприятиями: CRM, ERP, ECM, BI // *Инновации и инвестиции*. № 5. 2023. С. 158-160.
8. Халявина К. А. Цифровая трансформация бизнеса на основе технологии искусственного интеллекта // *Актуальные вопросы современной экономики*. 2021. №10. С.199-202
9. Чернявская С.А., Михалев И.И., Мусостов З.Р. Стратегия цифровой трансформации экономических систем // *Международный журнал*. 2022. № 43 (5). С. 339-345.
10. Чечин О.П. Цифровая трансформация в концепции экономической безопасности // *Экономические науки*. 2019. № 7 (176). С. 92-97.
11. Хрустова Л.Е., Косталындина Н.В., Чивина А.Д. Цифровая трансформация бизнес-процессов в финансовом секторе: теоретические основы, перспективы, ограничения // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2025 № 4. С. 246-252.

12. Копнин А. А., Голубин А. В. Развитие бизнеса в рамках цифровой трансформации с использованием технологий интернет вещей // Проблемы экономики и юридической практики. 2024. Т. 20. № 5. С. 291–298. EDN: ZPCAAT

13. Федоров П.Г. Информационная сфера коммерческого предприятия в свете Доктрины информационной безопасности Российской Федерации от 2016 года // Пробелы в российском законодательстве. 2024. Т. 17. №6. С. 071-077. DOI: 10.33693/2072-3164-2024-17-6-071-077. EDN: DVBLIT

The Impact of Digitalization on Reforming the Management System of Economic Development of the Russian Federation

Mukhomorova I.V., Markova N.V., Degtev G.V., Petrova L.I., Maryasova Yu.A.

Russian State University for the Humanities, Pacific National University, Moscow Metropolitan Governance University

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 problems of reforming the management system of economic development of the Russian Federation in the context of its digital renewal. Objective: to reveal the main directions of reforming the management system of economic development of the Russian Federation in the context of digitalization of the economy. It is noted that the processes of digitalization of economic relations in the Russian Federation are a modern global trend of global digitalization and correspond to the main directions of the state economic policy. In the context of digital renewal of financial and economic relations, approaches and technologies to the management system of economic development of the Russian Federation are changing. The conclusion is substantiated that reforming the management system of economic development of the Russian Federation in the context of creating a digital economy is aimed at introducing digital management systems, digital solutions in risk management and ensuring digital security, at the transition from a program-targeted to a program-prognostic management model, from a vertical structure of interaction to horizontal network ecosystems.

Keywords: economic development, digital innovations, digital transformation of the economy, risk management, network ecosystems, digital security.

References

1. Alieva M.Yu., Magomadov E.M. Management technologies in the digital economy // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. No. 11. P. 65-70.
2. Golovina T.A., Avdeeva I.L., Sukhanov D.A. Risk management of organizations in the digital economy // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2022. No. 48 (1). P. 55-61.
3. Eremeev D.E. Models for increasing the economic efficiency of enterprises in the context of digital transformation // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. No. 8. P. 152-156.
4. Kanaev A.S., Medvedeva Yu.M., Sinyukov V.A., Alferov V.N. Modern possibilities of enterprise digitalization for the development of personnel management in the organization // Innovations and Investments. 2023. No. 10. P. 112-115.
5. Prolubnikov A.V. Transformation of state economic policy in the context of modernization and digitalization of the national economy: abstract of dis. ... Doctor of Economics: 08.00.05. St. Petersburg, 2022. 375 p.
6. Development of the digital economy in Russia. Program until 2035. Moscow: Center for the Study of the Digital (Electronic) Economy. 2017. 41 p.
7. Sulimova E.A. Digital tools for enterprise management: CRM, ERP, ECM, BI // Innovations and Investments. No. 5. 2023. P. 158-160.
8. Khalyavina K.A. Digital transformation of business based on artificial intelligence technology // Current issues of the modern economy. 2021. No. 10. P.199-202
9. Chernyavskaya S.A., Mikhalev I.I., Musostov Z.R. Strategy of digital transformation of economic systems // International journal. 2022. No. 43 (5). P. 339-345.
10. Chechin O.P. Digital transformation in the concept of economic security // Economic sciences. 2019. No. 7 (176). P. 92-97.
11. Khrustova L.E., Kostalyndina N.V., Chivina A.D. Digital transformation of business processes in the financial sector: theoretical foundations, prospects, limitations // Humanities, socio-economic and social sciences. 2025 No. 4. pp. 246-252.
12. Kopnin A. A., Golubin A. V. Business Development within the Framework of Digital Transformation Using Internet of Things Technologies // ECONOMIC PROBLEMS AND LEGAL PRACTICE. 2024. Vol. 20. № 5. P. 291–298. (in Russ.) EDN: ZPCAAT
13. Fedorov P.G. Information Sphere of a Commercial Enterprise in the Light of the Information Security Doctrine of the Russian Federation of 2016 // Gaps in Russian Legislation. 2024. Vol. 17. №6. Pp. 071-077. (in Russ.). DOI: 10.33693/2072-3164- 2024-17-6-071-077. EDN: DVBLIT

Моногорода как институциональная категория: теория и практика

Пальянов Даниил Сергеевич

аспирант, кафедра Государственного и территориального управления, СПбГЭУ, palyanovdaniil@yandex.ru

В статье рассматривается моногорода как институциональная категория, характеризующаяся высокой экономической зависимостью от одного или нескольких градообразующих предприятий. Проанализированы исторические и современный аспекты формирования и функционирования моногородов в России и за рубежом. Автором подчеркивается социально-экономическая уязвимость таких территорий, обусловленная монофункциональной экономической структурой и ограниченной диверсификацией. Особое внимание уделено государственной политике и мерам поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП) как ключевого фактора диверсификации и повышения устойчивости моногородов. Обозначены проблемы бюрократических барьеров, недостаточной адаптации программ к местным условиям и инфраструктурных ограничений. Автором сделан вывод о необходимости комплексного системного подхода с учетом специфики моногородов, включающего активное взаимодействие государства, бизнеса и местных сообществ для обеспечения долгосрочной стабильности и развития данных территорий.

Ключевые слова: моногорода, градообразующее предприятие, социально-экономическая уязвимость, диверсификация экономики, малое и среднее предпринимательство, государственная поддержка, региональное развитие, инфраструктура, государственно-частное партнерство.

Цель исследования – установить особенности моногорода как институциональной категории. Проблема исследования состоит в высокой экономической зависимости моногородов от одного или нескольких градообразующих предприятий, что создает социально-экономическую уязвимость и ограничивает диверсификацию. Эта зависимость делает города чувствительными к изменениям в отрасли, государственной политике и рыночной конъюнктуре, что ведет к рискам безработицы, миграции и снижения качества жизни. Существующая государственная поддержка МСП, являющегося ключевым инструментом диверсификации экономики и социальной стабилизации, сталкивается с проблемами ограниченного финансирования, бюрократических барьеров, низкой адаптации программ к местным условиям и недостаточно развитой инфраструктурой. Методология исследования включает в себя анализ научной литературы, а также зарубежного опыта функционирования моногородов.

Моногорода представляют собой уникальный тип территориальных образований, характеризующийся высокой степенью взаимозависимости социально-экономической жизни населения от функционирования одного или нескольких градообразующих предприятий. Независимо от вариативности определений в отечественной и зарубежной научной литературе, ключевым признаком моногорода является наличие доминирующей отрасли и значительная зависимость территории от экономической деятельности градообразующего предприятия[1].

Исторические корни моногородов берут начало в период активного территориального и промышленного развития. В России первые примеры подобных территориальных образований появились уже в XVIII–XIX веках, когда возникали промышленные поселения, сосредоточенные вокруг добычи минеральных ресурсов и металлургической обработки. Примером служат Демидовские металлургические заводы в Уральском регионе, которые стали ядром первых промышленных агломераций, обеспечивая занятость местного населения и стимулируя региональное развитие.

Зарубежные исследования моногородов начались с изучения американских и европейских примеров, где в условиях индустриализации формировались города, экономическая жизнь которых была сосредоточена вокруг одного предприятия. В научной литературе были введены терминологические конструкции «company town» (город, зависимый от одной компании) и «single industry town» или «one industry town» (город с моноотраслевой структурой), что позволило описать специфику таких поселений

и их отраслевую специализацию. Эти концепции отражали модель развития городов на территории Новой Англии и США во время индустриализации.[2].

Советский период стал ключевым этапом в развитии моногородов на территории России. В рамках государственной политики индустриализации и пятилетних планов была активизирована программа создания промышленных кластеров, где населённые пункты формировались вокруг крупных предприятий, отвечавших за основную часть занятости. Это способствовало формированию сильной территориальной специализации и обеспечивало экономическое развитие отдалённых регионов. В послевоенный период продолжалось развитие моногородов на базе восстановления экономического потенциала и освоения природных ресурсов. В 1960–1980-х годах процесс монопрофильного формирования достиг пика, связанного с реализацией масштабных промышленных проектов и функционированием плановой экономики.

Как отмечает в своем исследовании Якушина Т.А., социально-экономические особенности моногородов представляют собой комплекс характерных признаков, обусловленных их монофункциональной структурой и высокой степенью зависимости от одного или нескольких градообразующих предприятий. Одной из ключевых черт таких городов является моноэкономическая зависимость, при которой значительная часть трудоспособного населения занята именно в одной доминирующей отрасли или на предприятии, вокруг которого сформирован город. Эта особенность ведёт к структурной уязвимости экономики: ограниченная диверсификация производства делает город крайне чувствительным к любым изменениям в основной отрасли, будь то спад производства, сокращение заказов или даже закрытие предприятия. В таких условиях экономическая нестабильность быстро отражается на социальной жизни, влекущей рост безработицы, снижение уровня доходов и общее ухудшение жизненных условий[3].

Моногорода демонстрируют высокую зависимость от внешних факторов. Их судьба определяется не только внутренними социально-экономическими условиями, но и внешними изменениями — политикой государства, конъюнктурой отрасли, изменениями в глобальных и региональных рынках, спросом на продукцию градообразующего предприятия. Эти колебания могут резко влиять на стабильность занятости, доходы населения и финансирование социальной инфраструктуры, что требует оперативного реагирования и адаптации к новым условиям. необходимость особого подхода к социально-экономическому управлению моногородами связана с их спецификой. Практические меры, направленные на развитие и поддержку таких территорий, часто требуют решений, отличных от общей политики субъекта федерации или региона. Моногорода нуждаются в специализированных стратегиях, учитывающих их экономическую узкоспециализацию, социальные риски и инфраструктурные особенности. Это включает целенаправленное стимулирование диверсификации экономики, развитие малого и

среднего предпринимательства, поддержку социальной сферы, а также механизмов гибкого управления и партнерства между государством и бизнесом[4].

Также социальная структура моногородов отличается специфическими демографическими тенденциями. Ограниченная трудовая мобильность, вызванная узкой сферой занятости, а также сильная зависимость от градообразующего предприятия способствуют высокой миграционной уязвимости: при ухудшении экономической конъюнктуры наблюдается отток молодежи и квалифицированных кадров в более развитые регионы. Это приводит к старению населения, сокращению активного трудового потенциала и снижению потребительской активности, что дополнительно усугубляет экономические трудности. Кроме того, инфраструктура таких городов в значительной мере связана с деятельностью градообразующего предприятия. Отсутствие диверсификации ресурсов и финансирования затрудняет развитие и поддержание социальной и инженерной инфраструктуры, что напрямую отражается на качестве жизни населения. В совокупности, все эти факторы определяют особую социально-экономическую хрупкость моногородов и требуют комплексных мер государственной поддержки и развития[5].

Исследователи Томилов А.Ю. Чуприн В.В. отмечают, что классификация и критерии, по которым населённые пункты отнесены к моногородам, базируются на нескольких ключевых показателях, отражающих уровень экономической зависимости и масштаб градообразующего предприятия. Во-первых, одним из основных критериев является уровень занятости: более 20–25% трудоспособного населения должны работать на градообразующем предприятии или в смежных отраслях. Во-вторых, доминирование определённой отрасли промышленности в экономической активности города должно составлять не менее 50%. Третий критерий — численность населения, которая должна превышать 3 000 человек, что подтверждает значимость городского поселения и обоснованность его выделения как самостоятельного муниципального образования. Наконец, важным параметром является высокая степень бюджетной зависимости города от налоговых поступлений, формируемых преимущественно одним предприятием[6].

На основании совокупности этих критериев выделяются различные категории моногородов, отражающие их текущее социально-экономическое положение и перспективы развития. Так, существуют моногорода с наиболее сложным положением, где экономическая и социальная нестабильность максимальна; города, находящиеся под риском ухудшения ситуации; а также моногорода, которые демонстрируют устойчивое развитие и имеют потенциал для диверсификации и повышения своей экономической независимости. Такая классификация является важным инструментом для планирования государственной политики, направленной на поддержку и модернизацию данных территорий, с учётом их специфики и потребностей[7].

Государственная политика в России направлена на устойчивое развитие моногородов — территорий с высокой зависимостью от одного или нескольких градообразующих предприятий. Для снижения социально-экономической уязвимости этих городов реализуются федеральные и региональные программы, включая «Комплексное развитие моногородов», «Пять шагов для городов» и деятельность Фонда развития моногородов. Цель этих мер — привлечение инвестиций, модернизация инфраструктуры, создание новых рабочих мест и поддержка малого и среднего предпринимательства.

Как подчеркивает в своей научной работе Альхимович И. Н., основные направления государственного регулирования включают несколько важных аспектов. Во-первых, это диверсификация экономики с целью снижения рисков, связанных с монофункциональностью. Для этого стимулируется развитие альтернативных отраслей, поддерживаются отрасли малого и среднего бизнеса и внедряются инновационные технологии. Во-вторых, создание новых рабочих мест через программы переквалификации, трудоустройства и развития предпринимательства способствует снижению безработицы и социального напряжения. В-третьих, социальная поддержка населения обеспечивает доступ к качественным услугам здравоохранения, образования и социальной защиты, что повышает уровень жизни и уменьшает негативные социальные последствия экономических колебаний. В-четвертых, модернизация инфраструктуры, включая транспортные, энергетические и коммунальные сети, способствует улучшению условий жизни, развитию бизнеса и общей инвестиционной привлекательности территорий[8].

Особое внимание уделяется развитию малого и среднего предпринимательства (МСП) как ключевого фактора диверсификации и повышения устойчивости экономики. Несмотря на сложности — ограниченный рынок, низкую предпринимательскую активность и трудности с финансированием — государство поддерживает МСП через субсидии, налоговые льготы, бизнес-инкубаторы и обучающие программы. Национальные проекты и территории опережающего развития предоставляют предпринимателям дополнительные льготы для роста бизнеса. Для повышения эффективности мер важны координация на всех уровнях власти и привлечение частных инвестиций. Государственная социальная поддержка нацелена на вовлечение социально уязвимых категорий населения в предпринимательскую деятельность, поддержку социально значимых инициатив и развитие микробизнеса. Примерами являются программы «Социальный контракт» и национальный проект «Малое и среднее предпринимательство», которые включают обучение, финансовую помощь и консалтинговое сопровождение. Региональные программы дополняют федеральные меры, учитывая особенности экономики, уровень занятости и инфраструктуру конкретных территорий[9].

Основные проблемы поддержки малого бизнеса включают бюрократию, ограниченность финансирования, низкую адаптацию программ к локальным

условиям и слаборазвитую инфраструктуру. Особое внимание уделяется необходимости создания гибких, адресных и комплексных мер, направленных на минимизацию административных барьеров и повышение эффективности программ. В условиях уязвимости моногородов роль государства в стимулировании кооперации между крупным и малым бизнесом, развитии цифровизации и привлечении инвестиций становится ключевой. Гибкие механизмы государственной поддержки и партнерства помогают малому бизнесу выживать и развиваться в сложных экономических условиях[10].

Финансовая поддержка МСП в моногородах осуществляется посредством субсидий, грантов, льготного кредитования и налоговых преференций. Например, программы субсидирования расходов на лизинг, приобретение оборудования и уплату процентов по кредитам помогают компаниям уменьшить финансовую нагрузку и быстрее адаптироваться к рыночным условиям. В России одним из важных направлений является перевод функции поддержки предпринимателей в моногородах к МСП-банку, который специализируется на малом и среднем бизнесе и предлагает льготное кредитование инвестиционных проектов и пополнение оборотных средств.

Пыткин, А. Н. пишет о том, что образовательные и консультационные программы направлены на повышение компетенций предпринимателей. В моногородах действуют курсы по налоговому законодательству, маркетингу и управлению, а также центры поддержки стартапов, что способствует формированию квалифицированных кадров и развитию предпринимательских навыков. Инфраструктурная поддержка включает развитие индустриальных парков, агропарков и других бизнес-структур, создающих удобные условия для ведения бизнеса и притока инвестиций. Кроме того, поддержка внешнеэкономической деятельности, включая участие в международных выставках и содействие в экспортных операциях, способствует расширению рынков сбыта для местных предприятий. Однако существуют и проблемы, такие как длительный срок окупаемости проектов ГЧП и МЧП, сложность процедур согласования, недостаточная квалификация муниципальных служащих и бюрократизация процессов, что снижает инвестиционную привлекательность моногородов. Для их преодоления предлагается оптимизация процедур, повышение квалификации кадров и разработка единых стандартов и методических рекомендаций[11].

Международный опыт показывает, что комплексный подход к поддержке МСП, включающий специализированные финансовые программы, консалтинговые услуги, налоговые льготы и создание благоприятной деловой среды, способствует успешной диверсификации экономики моногородов и улучшению социально-экономических показателей. В странах ЕС, США, Южной Кореи, Канаде и Австралии поддержка МСП реализуется через масштабные программы, направленные на развитие инноваций, создание рабочих мест и повышение конкурентоспособности местных экономик[5].

Развитие партнерства между МСП и крупными градообразующими предприятиями позволяет интегрировать малый бизнес в производственные цепочки, усиливая экономическую устойчивость и расширяя рынки сбыта. Важным механизмом также является государственно-частное партнерство (ГЧП), которое позволяет привлекать частные инвестиции для модернизации городской инфраструктуры и создания новых рабочих мест [12].

Таким образом, моногорода представляют собой особую институциональную и социально-экономическую категорию территорий, характеризующуюся высокой зависимостью от одного или нескольких градообразующих предприятий. Их развитие исторически обусловлено промышленной специализацией и плановой экономикой, что сформировало монофункциональную структуру и обусловило высокую уязвимость городов к изменению экономической конъюнктуры. Эффективное решение проблем моногородов требует комплексных, гибких и адресных мер с учётом их уникальных социально-экономических условий, а также активного взаимодействия между государством, бизнесом и местным сообществом. Только системный и интегрированный подход позволит повысить жизнеспособность моногородов и обеспечить их устойчивое устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Литература

- Кулай С.В. Оценка современного состояния и перспектив развития моногородов с учетом деятельности градообразующих организаций (на материалах Кемеровской области): дисс... канд. экономич. наук. Барнаул. 2022. 261 с.
- Баландин Д.А., Ионова И.Г., Федосеева С.С. Ключевые подходы к исследованию моногородов в пространственном развитии Российской Федерации // Научный журнал «Управленческий учет». - 2023. - № 3. - С. 217-225
- Якушина Т.А. Преодоление монопрофильности моногорода на основе диверсификации его экономики (на материалах МО Ленинск-Кузнецкий городской округ): дисс... канд. экономич. наук. Кемерово. 2021. 195 с.
- Дубровский, В.Ж., Иванова, Е.М., Чупракова Н. В. Экономическая оценка факторов роста производительности труда на градообразующих предприятиях ОПК: влияние на моногорода // Экономика региона. 2020. Т.16. №3. С.831-844.
- Соколинская, Ю.М., Хорев, А.И. Дифференцированный подход к оказанию мер государственной поддержки моногородов в составе моделей экономической безопасности // Экономическая безопасность. 2020. Т.3. №1. С.79-94.
- Томилов А.Ю. Чуприн В.В. Моногород в праве и социуме / Вестник Челябинского государственного университета. - 2020. - № 5. -С. 89-96
- Мокрушин А. А. Проектный подход к управлению развитием малого и среднего предпринимательства в регионе // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2021. №1. С.25-37.
- Альхимович И. Н. Государственная поддержка малых предприятий как фактор диверсификации экономики моногорода //ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2021. №2. С.61-78.
- Маллямова Э.Н. СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ МОНОГОРОДОВ / Э.Н. Маллямова, А.В. Осипов, Н.В. Смирнова // Международный научно-исследовательский журнал. — 2021. — №4 (106). — URL: [object Object] (Дата обращения 30.08.2025).
- Левина, Ю.В. Государственно-частное партнерство как инструмент пространственного экономического развития // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2022. №4. С.137-142.
- Пыткин, А. Н. Постановка проблемы моногородов: поиск решений органами власти и корпоративным сообществом / А. Н. Пыткин, И. Ю. Загоруйко // Российское предпринимательство. – 2010. – Т. 11, № 8. – С. 154-158.
- Позднякова, Ж. С. Моногорода: от выживания до поддержки и развития / Ж. С. Позднякова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 24 (210). — С. 160-163.

Single-industry towns as an institutional category: theory and practice
Palyanov D.S.

St. Petersburg State University of Economics

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article considers single-industry towns as an institutional category characterized by high economic dependence on one or more city-forming enterprises. The historical and modern aspects of the formation and functioning of single-industry towns in Russia and abroad are analyzed. The author emphasizes the socio-economic vulnerability of such territories due to their monofunctional economic structure and limited diversification. Special attention is paid to government policy and measures to support small and medium-sized enterprises (SMEs) as a key factor in diversifying and increasing the sustainability of single-industry towns. The problems of bureaucratic barriers, insufficient adaptation of programs to local conditions and infrastructural constraints are outlined. The author concludes that an integrated system approach is necessary, taking into account the specifics of single-industry towns, including active interaction between the state, business and local communities to ensure the long-term stability and development of these territories.

Keywords: single-industry towns, urban-forming enterprise, socio-economic vulnerability, economic diversification, small and medium-sized enterprises, government support, regional development, infrastructure, public-private partnership.

References

- Kulay S.V. Assessment of the current state and development prospects of single-industry towns taking into account the activities of city-forming organizations (based on the materials of the Kemerovo region): diss... candidate of economic sciences. Barnaul. 2022. 261 p.
- Balandin D.A., Ionova I.G., Fedoseeva S.S. Key approaches to the study of single-industry towns in the spatial development of the Russian Federation // Scientific journal "Management Accounting". - 2023. - No. 3. - P. 217-225
- Yakushina T.A. Overcoming the single-industry nature of a single-industry town through the diversification of its economy (based on the materials of the Leninsk-Kuznetsk urban district): diss... candidate of economic sciences. Kemerovo. 2021. 195 p.
- Dubrovsky, V.Zh., Ivanova, E.M., Chuprakova N.V. Economic assessment of factors of labor productivity growth at city-forming enterprises of the defense industry: impact on single-industry towns // Economy of the region. 2020. Vol.16. No.3. P.831-844.
- Sokolinskaya, Yu.M., Khorev, A.I. Differentiated approach to the provision of state support measures for single-industry towns as part of economic security models // Economic security. 2020. Vol.3. No.1. P.79-94.
- Tomilov A.Yu. Chuprin V.V. Single-industry town in law and society / Bulletin of the Chelyabinsk State University. - 2020. - No. 5. -P. 89-96
- Mokrushin A. A. Project approach to managing the development of small and medium-sized businesses in the region // Bulletin of Adyghe State University. Series 5: Economy. 2021. No. 1. P. 25-37.
- Alkhimovich I. N. State support for small enterprises as a factor in diversifying the economy of a single-industry town // STAGE: economic theory, analysis, practice. 2021. No. 2. P. 61-78.

Цифровая трансформация социальной сферы: актуальное состояние и вопросы реализации

Прохоров Юрий Николаевич

кандидат экономических наук, доцент кафедры Финансового менеджмента и финансового права Московского городского университета управления Правительства Москвы им. Ю.М. Лужкова, proyuri@mail.ru

Петрова Софья Игоревна

кандидат культурологии, доцент кафедры педагогики и межкультурных коммуникаций Академии маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ, igorpetroff@yandex.ru

Черникова Алина Геннадьевна

кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и корпоративного управления, Кубанский государственный технологический университет, г. Краснодар alina-ch@mail.ru

Шавлохова Елена Сергеевна

доктор исторических наук профессор, кафедры истории и политологии, Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, 520637@mail.ru

Кветкина Инна Ивановна

кандидат исторических наук, доцент кафедры истории Северо-Кавказского горно-металлургического института (ГТУ)

Статья посвящена комплексному исследованию процесса цифровой трансформации социальной сферы. Авторы не только анализируют теоретические основы понятий "цифровизация" и "цифровая трансформация", но и конкретизируют их применительно к социальным институтам (здравоохранение, образование, социальная защита и т.д.). Ключевым результатом работы является классификация инструментов и методов (включая искусственный интеллект), а также выявление основных тенденций в этой области. Актуальность статьи обусловлена тем, что цифровая трансформация, особенно с применением искусственного интеллекта (ИИ) и робототехники, перестала быть просто технологическим прорывом — она стала стратегической необходимостью для развития социальной сферы. Процесс цифровой трансформации социальной сферы — это не просто внедрение технологий. Это комплексная перестройка всей системы предоставления социальных услуг, направленная на повышение их эффективности, доступности и персонализации.

Ключевые слова: цифровая трансформация, социальная сфера, цифровизация, искусственный интеллект, роботизация, проблемы и перспективы.

Социальная сфера — это целостная, динамично развивающаяся система взаимосвязанных институтов, отношений и мер, направленных на удовлетворение социальных потребностей человека, обеспечение достойного уровня и качества жизни населения, а также на реализацию его потенциала. Это не просто набор услуг, а фундамент стабильности общества и один из ключевых приоритетов современного государства.

Социальная сфера – основополагающая и систематизирующая структура общества. Стабильное общество — это общество, в котором граждане защищены от рисков (болезнь, бедность, безработица, старость). Социальные услуги (пенсии, пособия, медицинская помощь) выступают "амортизатором", смягчающим социальное неравенство и предотвращающим конфликты.

Образовательные, культурные и информационные услуги формируют общие ценности, гражданскую идентичность и чувство принадлежности к обществу. Воспроизводство человеческого капитала — это ключевой момент. Качество рабочей силы (ее здоровье, образование, квалификация) напрямую зависит от развития социальной сферы. Для достижения высокого качества жизни уже недостаточно стандартных мер. Это требует комплексного, междисциплинарного подхода. Качество жизни — это многогранная концепция, включающая в себя не только материальное благополучие, но и:

Социальная сфера выступает как регулятор и фактор экономического развития. Социальные трансферты (пенсии, пособия) и доступность услуг (образование, медицина) напрямую влияют на покупательную способность населения. Это стимулирует потребительский спрос, который является двигателем для многих отраслей экономики.

Инвестиции в социальную сферу — это не просто расходы, а инвестиции в человеческий капитал, который в современной экономике стал главным ресурсом. Конкурентоспособность государства на мировой арене напрямую зависит от качества его человеческого потенциала [2].

Производство социальных благ — это способ удовлетворения конечных потребностей человека. В этом и заключается высшая цель экономики: не просто рост ВВП, а повышение благосостояния и качества жизни людей. Таким образом, социальная сфера является не "приложением" к экономике, а ее внутренним элементом и конечной целью.

Россия в последние годы сделала значительный рывок в направлении цифровизации социальной сферы. В социологии цифровая трансформация зачастую раскрывается как цифровой переворот, следствием которого стала цифровая экономика,

инфраструктуру способная предоставить информационно-коммуникационных высококачественную технологий и мобилизовать возможности этих технологий на благо потребителей, бизнеса и государства [7]. Интересна научная позиция, согласно которой под цифровой трансформацией понимается расширяющееся использование современных цифровых технологий в самых различных сферах деятельности человека [4]. Также цифровая трансформация характеризуется как процесс перехода к цифровой экономике, который включает в себя не только переход к новым технологиям, но и постепенную перестройку привычных принципов управления, изменение подходов к управлению человеческими ресурсами. Данное определение предполагает изменения не только в отношении самих технологий, но и в подходах в управлении, создании новых продуктов и услуг, способах и методах предоставления данных услуг, а также процессах коммуникации [9].

Цифровизация социальной сферы — это процесс преобразования работы организаций и учреждений (здравоохранения, образования, культуры, спорта) через внедрение цифровых технологий. Её цель — кардинально улучшить качество, доступность и эффективность предоставления социальных услуг, отвечая на ключевые вызовы современного общества.

Общая схема цифровизации любой сферы общества схематично выглядит следующим образом:



Рис. 1. Модель цифровой трансформации

Цифровая трансформация — это на 20% технологии и на 80% — люди. Без инвестиций в человеческий капитал, изменение мышления и корпоративной культуры все вложения в инфраструктуру и сервисы не дадут ожидаемой отдачи. Создание условий для подготовки кадров и возвращение цифровой культуры — это не дополнительная опция, а фундаментальная необходимость для успеха любой современной организации и экономики в целом.

На период до 2025 года в России была разработана Концепция цифровой и функциональной трансформации социальной сферы.

Процесс активно инициирован и поддерживается на государственном уровне в рамках национальной программы «Цифровая экономика» и федерального проекта «Цифровая трансформация». Ключевыми достижениями и реализованными проектами являются:

— Единая государственная информационная система социального обеспечения (ЕГИС СО) — «Цифровое ядро» социальной сферы. Система, которая аккумулирует в себе все данные о гражданах, необходимые для назначения мер соцподдержки (сведения о доходах, имуществе, семейном положении и т.д.). Система работает и постоянно развивается. Благодаря ей упразднена необходимость предоставлять справки о доходах для большинства пособий. Госорганы запрашивают информацию внутри себя в рамках межведомственного взаимодействия [1].

— Переход на проактивный формат услуг — принцип «услуга находит человека». Система сама определяет, что гражданин имеет право на какую-либо выплату (например, при рождении ребенка, достижении определенного возраста), и автоматически ее назначает без заявлений и визитов в ведомства. Реализовано для ряда ключевых пособий (например, пособия для беременных, вставших на учет в ранние сроки, выплаты на детей от 3 до 7 лет и др.). Это главное достижение последних лет.

— Портал «Госуслуги» как единая точка входа — основной канал взаимодействия граждан с государством, включая социальный блок. Через портал можно подать заявление на практически все виды пособий, узнать о своих правах и льготах, получить услуги в сфере занятости, записать ребенка в школу или детский сад. Интеграция с ЕГИС СО позволяет получать услуги в «одном окне» [3].

— Цифровизация социальных услуг (не денежных) — внедрение цифровых инструментов в работу соцучреждений: оцифровка соцобслуживания на дому, ведение электронных карт получателей услуг, использование умного оборудования (тревожные кнопки, GPS-трекеры для подопечных с когнитивными нарушениями). Находится на ранней стадии формирования, реализуется пилотными проектами в различных регионах (например, проект «Цифровой социальный участковый»).

— Большие данные и аналитика связаны с использованием накопленной информации для прогнозирования социальных рисков, построения индивидуальных траекторий поддержки семьи, оценки эффективности социальных программ. Данный проект пока используется фрагментарно. Начали появляться первые аналитические продукты на основе данных ЕГИС СО, но до полноценной предиктивной аналитики еще далеко.

Платформы взаимодействия с гражданами, такие как многофункциональные центры и Госуслуги, гарантируют, что различные голоса будут услышаны в процессах городского планирования, тем самым улучшая управление умными городами. Кроме того, проекты цифрового города часто подчеркивают важность внедрения интеллектуальных технологий, стремясь преодолеть цифровой разрыв и обеспечить, чтобы большинство слоев общества могли извлечь выгоду из технологических достижений [11].

Несмотря на очевидные успехи, процесс цифровизации социальной сферы сталкивается с рядом проблем.

Значительная часть наиболее уязвимых категорий граждан (пожилые люди, малообеспеченные семьи, люди с ограниченными возможностями) имеют слабые цифровые навыки и/или не имеют доступа к необходимой технике и интернету. Необходимо сохранить и модернизировать офлайн-каналы доступа.

В России до сих пор не устранены ведомственные разрозненность и бюрократия. Не все ведомства и региональные системы одинаково хорошо интегрированы. Иногда данные остаются в «силосных башнях» (изолированных хранилищах), что мешает оказать комплексную услугу.

Качество данных и их защита находятся на низком уровне. Неполные, недостоверные или устаревшие данные в базах приводят к ошибкам в автоматическом назначении или, наоборот, не назначении выплат [6].

Социальным работникам и сотрудникам органов соцзащиты не хватает компетенций для работы в новой цифровой парадигме. Нужны не просто чиновники, а аналитики, product-менеджеры, работающие с данными.

Сложные жизненные ситуации нельзя оценить только по формальным критериям (доход, имущество). Необходимо человеческое участие, эмпатия и индивидуальный подход. Существующее законодательство часто не успевает за технологиями. Многие процессы до сих пор требуют «бумажной» подписи или физического присутствия, даже если в них нет объективной необходимости.

Существует разрыв в качестве услуг между крупными городами и малыми населенными пунктами, дефицит бюджетных средств и необходимость оптимизации расходов.

Старение населения увеличивает нагрузку на системы здравоохранения и пенсионного обеспечения. Нехватка квалифицированных специалистов (врачей, учителей, социальных работников) особенно остро стоит в регионах.

Цифровизация социальной сферы связана с применением искусственного интеллекта. Алгоритмы ИИ анализируют медицинские изображения (рентген, МРТ, КТ) с высочайшей точностью, обнаруживая патологии на ранних стадиях. ИИ помогает подбирать индивидуальные схемы лечения и лекарств на основе генетических данных пациента [8]. Роботы-ассистенты хирурга позволяют проводить сложнейшие операции с минимальной инвазивностью, сокращая время восстановления. Умные устройства и носимые гаджеты следят за состоянием здоровья пожилых людей и пациентов с хроническими заболеваниями в режиме реального времени.

В образовании ИИ также играет важную роль, он создает персонализированные образовательные траектории для каждого ученика, подстраиваясь под его темп и уровень знаний. Роботизированные системы и ИИ берут на себя проверку домашних заданий и тестов, освобождая время педагога для творческой работы с детьми. AI-тьюторы и чат-боты отвечают на вопросы студентов 24/7.

Для пожилых людей и людей с ограниченными возможностями работы могут оказывать бытовую

помощь, напоминать о приеме лекарств и бороться с одиночеством. ИИ помогает анализировать большие массивы данных, чтобы выявлять семьи, нуждающиеся в помощи, прогнозировать кризисные ситуации и оптимально распределять ресурсы.

Столь стремительное внедрение технологий порождает ряд серьезных вопросов, которые передовые государства должны решить для успешной модернизации. Доступ к благам цифровизации должен быть равным для всех слоев населения, независимо от возраста, дохода и места жительства. В противном случае неравенство только усугубится. Использование ИИ требует работы с огромными объемами персональных данных. Критически важны законы, обеспечивающие защиту приватности и недопущение дискриминации алгоритмами. Следует отметить, что в настоящее время, нормы, направленные на регулирование искусственного интеллекта, носят не нормативный, а скорее философский, технический, этический характер. Выстроенная система правового регулирования искусственного интеллекта в целом отсутствует. Отметим, что во всем мире большое внимание уделяется нормам этики и морали, гуманистическому подходу при выстраивании механизма правового регулирования общественных отношений в сфере искусственного интеллекта, что вполне закономерно. Формирование новой концепции правового регулирования, которая будет рассчитана на общественные отношения с искус-

ственным интеллектом (в качестве субъекта или объекта) должно быть продиктовано целесообразностью и разумностью [12].

Механизм внедрения цифровых инструментов в социальную сферу можно графически представить следующим образом.

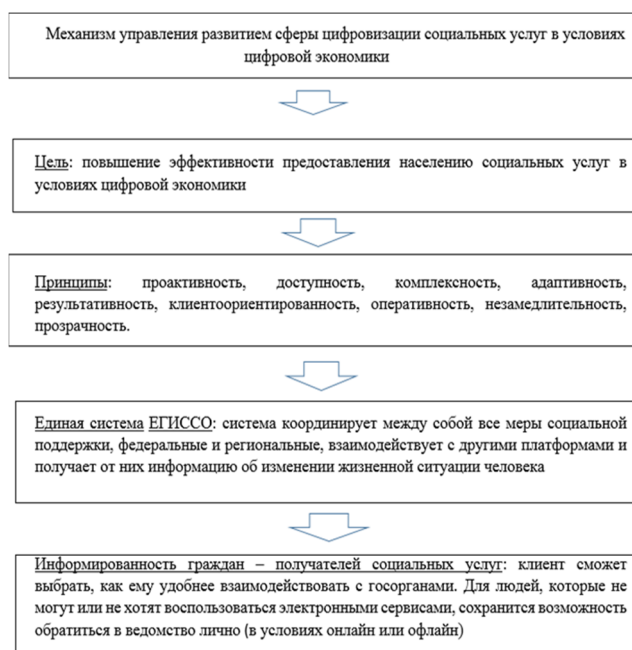


Рис. 2. Механизм управления цифровой трансформацией социальной сферы

Законодательство пытается догнать технологический прогресс, начиная с самого сложного —

определения фундаментальных понятий и статуса ИИ. Корректное разграничение терминов — критически важно для создания качественных и эффективных правовых норм. Нельзя регулировать одним и тем же способом алгоритм соцсети и промышленного робота. Все эти процессы являются двигателями цифровой трансформации — масштабного перехода общества на новую ступень развития, где технологии служат инструментом для достижения гуманистических целей.

Цифровая трансформация — это не просто внедрение новых технологий, а коренное изменение самих принципов, форм и стандартов оказания социальных услуг. Процесс движется не только технологиями "сверху", но и изменяющимися потребностями граждан, что делает его двусторонним. Конечная цель — качество жизни. Цифровизация рассматривается как инструмент для повышения благосостояния людей, а не как самоцель. Население выступает драйвером изменений, формируя спрос на цифровые услуги и тем самым стимулируя их внедрение бизнесом и государством. Россия целенаправленно движется к экономике, основанной на знаниях и цифровых технологиях, что требует развития новых компетенций на всех уровнях.

Цифровая трансформация — это глубокий организационный и социальный переворот, катализируемый цифровыми технологиями. Она меняет не только инструменты, но и культуру, операционные модели и ценностные предложения компаний и государств, ведя к формированию цифровой экономики и общества в целом. Социальная сфера — критическая инфраструктура. Кибератаки на системы здравоохранения или соцобеспечения могут иметь катастрофические последствия. Технологии не должны заменять человеческое сострадание и эмпатию, особенно в медицине и социальной работе. Они призваны помогать специалистам, а не замещать их полностью. Многие рутинные профессии в скором будущем будут автоматизированы. Государство и общество должны быть готовы к масштабным программам переобучения и адаптации людей к новым условиям на рынке труда.

Идеальная модель будущего — это гибридная система, где цифра делает быстрое, точное и безошибочное, человек-специалист (соцработник, врач, чиновник) — на основной линии работы (сложные случаи, консультация, поддержка, принятие решений, требующих морального выбора и сочувствия). Цифровые технологии — это мощнейший инструмент для того, чтобы выполнить ожидание заявителя: получить качественный результат высокого качества с минимальными затратами времени и ресурсов, и тем самым повысить общее качество жизни в обществе.

Литература

1. Алпеева Т. А., Казаренкова Н. П. Особенности развития социальных услуг в цифровой экономике // Цифровая экономика: проблемы и перспективы развития : сборник научных статей 2-й Межрегиональной научно-практической конференции. Курск, 2020. С. 34-37

2. Васильева Л. Н., Григорьев А. В. Цифровизация общества и перспективы конституционного развития // Журнал российского права. 2020. № 10. С. 40–58.

3. Гасумова С. Е., Портер Л. Роботизация социальной сферы // Социология науки и технологий. 2019. №1. С. 79-94.

4. Данилова Л. Н. Основные подходы к пониманию цифровизации и цифровых ценностей / Л. Н. Данилова, Т. В. Ледовская, Н. Э. Солянин, А. М. Ходырев // Вестник КГУ Педагогика. Психология. Социокинетика. 2020. № 2. С. 5-11.

5. Колмыкова Т. С., Мищенко А. В. Цифровая компетентность как ключевая категория нового качества человеческого капитала // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2021. № 2 (83). С. 80-86

6. Каменская С. В. Социальное обеспечение граждан в условиях цифровой экономики // Журнал российского права. 2021. № 9. С. 78–88.

7. Киселева Л. С., Семенова А. А. Цифровая трансформация общества: тенденции и перспективы // Проблемы деятельности ученого и научных коллективов. 2018. №4(34). С. 157-169.

8. Кудрявцева Т. Ю. Основные понятия цифровизации // Вестник Академии знаний. 2021. № 44 (3). С. 149–151.

9. Павленко Ю. С. Понятие, сущность цифровой трансформации социальной сферы // Вестник науки. № 1 (70). Том 2. С. 593 – 607.

10. Резаев А. В., Трегубова Н. Д. Искусственный интеллект и искусственная социальность: Новые явления, проблемы и задачи для социальных наук // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2021. № 1. С. 4-18.

11. Гараганов А.В. Практика управления социальной ролью в умном городе на примере маркетплейсов // Социально-политические науки. 2024. Т. 14. № 4. С. 177–185. DOI: 10.33693/2223-0092-2024-14-4-177-185. EDN: PFLPTK

12. Белозерцева В.В. Правовое регулирование искусственного интеллекта // Пробелы в российском законодательстве. 2024. Т. 17. №6. С. 078-086. EDN: HFVJXR

Digital transformation of the social sphere: current state and implementation issues

Prokhorov Yu.N., Petrova S.I., Chernikova A.G., Shavlokhova E.S., Kvetkina I.I.

Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Academy of Marketing and Social and Information Technologies – IMSIT, Kuban State Technological University, Kuban State Agrarian University named after I. T. Trubilin, North Caucasus Mining and Metallurgical Institute

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article is devoted to a comprehensive study of the process of digital transformation of the social sphere. The authors not only analyzes the theoretical foundations of the concepts of "digitalization" and "digital transformation", but also specifies them in relation to social institutions (healthcare, education, social protection, etc.). The key result of the work is the classification of tools and methods (including artificial intelligence), as well as the identification of the main trends in this area. The relevance of the article is due to the fact that digital transformation, especially with the use of artificial intelligence (AI) and robotics, has ceased to be just a technological breakthrough - it has become a strategic necessity for the development of the social sphere. The process of digital transformation of the social sphere is not just the introduction of technologies. This is a comprehensive restructuring of the entire system of providing social services, aimed at increasing their efficiency, accessibility and personalization.

Keywords: digital transformation, social sphere, digitalization, artificial intelligence, robotics, problems and prospects.

References:

1. Alpeeva T. A., Kazarenkova N. P. Features of the development of social services in the digital economy // Digital economy: problems and development prospects: collection of scientific articles of the 2nd Interregional scientific and practical conference. Kursk, 2020. pp. 34-37
2. Vasilyeva L. N., Grigoriev A. V. Digitalization of society and prospects of constitutional development // Journal of Russian Law. 2020. No. 10. pp. 40-58.
3. Gasumova S. E., Porter L. Robotization of the social sphere // Sociology of science and technology. 2019. No. 1. pp. 79-94.
4. Danilova L. N. Basic approaches to understanding digitalization and digital values / L. N. Danilova, T. V. Ledovskaya, N. E. Solynin, A. M. Khodyrev // Bulletin of KSU Pedagogy. Psychology. Sociokinetics. 2020. No. 2. Pp. 5-11.
5. Kolmykova T. S., Mishchenko A. V. Digital competence as a key category of the new quality of human capital // Bulletin of the North Caucasus Federal University. 2021. No. 2 (83). Pp. 80-86
6. Kamenskaya S. V. Social security of citizens in the digital economy // Journal of Russian Law. 2021. No. 9. Pp. 78-88.
7. Kiseleva L. S., Semenova A. A. Digital transformation of society: trends and prospects // Problems of the activities of scientists and research teams. 2018. No. 4 (34). P. 157-169.
8. Kudryavtseva T. Yu. Basic concepts of digitalization // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2021. No. 44 (3). P. 149-151.
9. Pavlenko Yu. S. Concept, essence of digital transformation of the social sphere // Bulletin of science. No. 1 (70). Vol. 2. P. 593 - 607.
10. Rezaev A. V., Tregubova N. D. Artificial intelligence and artificial sociality: New phenomena, problems and tasks for social sciences // Monitoring public opinion: economic and social changes. 2021. No. 1. P. 4-18.
11. Garaganov A.V. Practice of Managing Social Role in a Smart City Using Marketplaces as an Example. Sociopolitical Sciences. 2024. Vol. 14. No. 4. Pp. 177-185. (In Rus.). DOI: 10.33693/2223-0092-2024-14-4-177-185. EDN: PFLPTK
12. Belozertseva V.V. Legal Regulation of Artificial Intelligence // Gaps in Russian Legislation. 2024. Vol. 17. №6. Pp. 078- 086. (in Russ.). EDN: HFVJXR

Влияние цифровизации на эффективность государственного управления

Рагулина Юлия Вячеславовна

д.э.н., профессор, зав. кафедрой комплаенса и контроллинга
РУДН имени Патриса Лумумбы, julra@list.ru

Хачатурян Арутюн Арутюнович

д.э.н., профессор, Заслуженный экономист России, профессор
Военный университет имени князя Александра Невского Минист
стерства обороны РФ, hachaturan@mail.ru,

Уколов Владимир Федорович

д.э.н., профессор заведующий кафедрой РУДН имени Патриса
Лумумбы, ukolovdom@mail.ru,

Дадалко Василий Александрович

д.э.н., профессор РУДН имени Патриса Лумумбы, julra@list.ru,

Бутова Татьяна Витальевна

д.э.н., доцент, директор Института открытого образования, Фи
нансовый университет при Правительстве Российской Федера
ции, tvbutova@mail.ru

Статья посвящена исследованию влияния цифровизации на эф
фективность государственного управления. Рассматриваются
ключевые направления и инструменты цифровой трансформа
ции, направленные на повышение прозрачности, доступности и
качества государственных услуг. Описываются положительные
эффекты цифровизации, такие как сокращение бюрократических
процедур, ускорение обработки запросов граждан и снижение за
трат на содержание аппарата. Приведены примеры успешных
практик цифровизации в России, включая порталы государствен
ных услуг и инициативы по активному участию граждан в приня
тии решений. Выделены проблемы и недостатки, препятствую
щие полной интеграции цифровых технологий в государственное
управление, такие как кадровый дефицит специалистов, низкая
осведомленность населения и техническая инфраструктура. Пред
ложены рекомендации по устранению этих препятствий и обе
спечению устойчивого развития цифровой экосистемы госу
дарственного управления.

Ключевые слова: цифровизация, электронные услуги, инфор
мационная безопасность, интеллектуальные системы, открытые
данные, киберпреступность, социальные последствия.

Цифровизация государственного управления – про
цесс внедрения цифровых технологий и информа
ционных систем в деятельность государственных
органов для повышения эффективности, прозрачно
сти и доступности услуг населению и бизнесу. Циф
ровая трансформация госуправления направлена
на создание эффективной, прозрачной и удобной
системы предоставления государственных услуг,
способствующей улучшению качества жизни насе
ления и развитию экономики страны [3]. Цифровое
преобразование охватывает различные аспекты
государственной деятельности, включая предостав
ление электронных услуг, автоматизацию процес
сов принятия решений, улучшение взаимодействия
между органами власти и гражданами, а также по
вышение уровня информационной безопасности.
Основные направления цифровизации [1] госуправ
ления включают:

1. Электронные услуги. Предоставление госу
дарственных услуг в электронном виде позволяет
сократить бюрократические процедуры, уменьшить
количество бумажных документов и ускорить про
цессы обработки запросов граждан и организаций.

2. Автоматизация административных процедур.
Использование информационных систем для авто
матизации рутинных операций снижает нагрузку на
сотрудников государственных учреждений, повы
шает точность и скорость выполнения задач.

3. Открытые данные. Публикация открытых дан
ных способствует повышению прозрачности дея
тельности государства, создает условия для обще
ственного контроля и стимулирует развитие иннова
ционных сервисов и приложений.

4. Информационная безопасность. Обеспечение
защиты персональных данных и конфиденциальной
информации является важным аспектом цифрови
зации, поскольку рост объема цифровой информа
ции увеличивает риски кибератак и утечек данных.

5. Облачные технологии. Переход на облачные
решения позволяет снизить затраты на инфраструк
туру, повысить гибкость и масштабируемость ИТ
инфраструктуры государственных органов.

6. Искусственный интеллект и большие данные.
Применение аналитических инструментов и алго
ритмов машинного обучения помогает оптимизиро
вать принятие управленческих решений, выявлять
закономерности и тенденции в больших объемах
данных [5].

7. Мобильность. Развитие мобильных приложе
ний и сервисов делает государственные услуги до
ступными гражданам практически в любое время и
в любом месте.

8. Киберпреступность и киберзащита. Создание
специализированных подразделений и внедрение

современных методов борьбы с киберпреступностью являются важными элементами процесса цифровизации.

9. Интеграция систем. Объединение различных информационных систем и баз данных позволяет создавать единое информационное пространство, упрощающее взаимодействие между различными ведомствами и службами.

Направления цифровизации в государственном управлении

Понимание направлений цифрового развития в области госуправления необходимо для проведения комплексного анализа [7] воздействия цифровизации на органы власти, оценке положительных эффектов и возможных рисков, подготовке рекомендаций для дальнейшего совершенствования электронной среды государственного управления в России. К ключевым из направлений цифрового развития следует отнести следующие:

1. Цифровая трансформация государственных институтов. Концептуальные основы предполагают изучение современных подходов к определению понятия «цифровое государство», анализ характеристик ключевых элементов цифровых технологий, используемых в государственном управлении (электронная подпись, облачные технологии, большие данные). В рамках данного направления должны быть изучены также модели развития электронного правительства: исследование международных моделей внедрения электронных сервисов (например, Сингапур, Эстония); сравнительный анализ опыта различных стран по внедрению IT-технологий в госуправление.

2. Организационные изменения в структуре государственной власти. Во-первых, речь идет об анализе изменений в иерархии управления, роли бюрократического аппарата и взаимодействии между различными уровнями власти (трансформация организационных структур). Во-вторых – это цифровые платформы взаимодействия общества и власти: оценка эффективности использования онлайн-платформ для участия граждан в принятии решений (порталы обратной связи, электронные петиции), возможности для расширения демократических механизмов.

3. Повышение качества услуг и улучшение взаимодействия с гражданами. Первостепенная задача – обеспечить прозрачность и открытость государственных процессов. Это достигается посредством анализа инструментов повышения прозрачности работы госорганов, в т.ч. путем публикации данных в открытом доступе, введения стандартов информационной открытости. Необходимо проводить регулярный мониторинг удовлетворенности населения качеством оказания государственных услуг через цифровые каналы (разработка рекомендаций по улучшению сервисных платформ).

4. Инновационное развитие инфраструктуры информационного пространства. Под инфраструктурой понимается создание единой цифровой экосистемы госуслуг по принципу «одного окна» в

предоставлении госуслуг. Это необходимо для формирования интегрированной системы межведомственного обмена информацией. Не обойтись здесь без использования больших данных и аналитических инструментов (внедрение интеллектуальных систем анализа данных для выявления коррупционных рисков, оптимизации бюджетных расходов, планирования социальной политики).

5. Вопросы безопасности и конфиденциальности данных. В основе обеспечения правовой защиты граждан при оказании электронных госуслуг лежит защита персональных данных граждан, а также регулирование ответственности организаций и должностных лиц за нарушение прав граждан. Важно обеспечить информационную безопасность информационных ресурсов (рассмотрение вопросов кибербезопасности, разработка мер предотвращения несанкционированного доступа к государственным информационным ресурсам) [12].

6. Социальные последствия цифровизации государственного управления. В процессе принятия управленческих решений меняется и роль каждого гражданина, появляется возможность активного вовлечения общественности в процессы общественного контроля, как следствие – опосредованного влияния на принятие политических решений. В условиях цифровой экономики важной задачей становится изучение факторов, способствующих формированию цифрового разрыва среди разных социальных групп, разработка мер по снижению социального неравенства в сфере доступа к электронным услугам [14].

Инструменты эффективного цифрового государственного управления

Цифровизация оказывает значительное влияние на эффективность государственного управления несколькими способами:

1. Повышение прозрачности и открытости. Использование цифровых технологий позволяет обеспечить доступ граждан к информации о работе государственных органов, принимаемых решениях и расходовании бюджетных средств. Это способствует повышению доверия населения к власти и снижению уровня коррупции.

2. Улучшение качества услуг. Автоматизация процессов предоставления государственных услуг позволяет сократить сроки их оказания, уменьшить количество ошибок и повысить качество обслуживания граждан. Например, внедрение электронных сервисов для подачи документов, оплаты налогов и штрафов значительно упрощает жизнь гражданам и снижает нагрузку на государственные органы.

3. Оптимизация внутренних процессов. Цифровые технологии помогают оптимизировать внутренние процессы государственных учреждений, такие как управление персоналом, финансовое планирование и контроль исполнения поручений. Это снижает затраты на содержание аппарата и повышает производительность труда сотрудников [8].

4. Усиление аналитической составляющей. Анализ больших объемов данных (Big Data), собирае-

мых государственными органами способствует выявлению проблем и тенденций, принятию обоснованных управленческих решений и разработке эффективных стратегий развития регионов и страны в целом.

Примеры успешного внедрения цифровизации в государственном управлении

Согласно стратегической цели «Цифровая трансформация госуправления» [15] планируется, что к 2030 г. 99% массовых социально значимых государственных услуг будут предоставлены в электронной форме. Стратегия нацелена на достижение следующих результатов:

- автоматизация большинства транзакций в рамках единых цифровых платформ;
- широкое внедрение технологий искусственного интеллекта и обработки больших данных;
- создание унифицированной системы электронного документооборота для всех органов власти;
- формирование эффективной системы подбора и ротации кадров на основе цифровых технологий.

На Федеральном уровне также проводится цифровизация инициативного бюджетирования, создаются цифровые инструменты, позволяющие гражданам предлагать и обсуждать проекты, участвовать в конкурсном отборе и мониторинге реализации проектов, получать подробную информацию о судьбе предложенных инициатив. Пилотные проекты проведены в трёх регионах (Красноярский край, Калининградская и Ивановская области), показавшие высокую эффективность и вовлечённость граждан.

Утвержденная в марте 2025 г. дорожная карта цифровизации включает четкие критерии эффективности и выделяет приоритетные проекты, такие как развитие единой биометрической системы, внедрение мобильной электронной подписи, применение искусственного интеллекта и антифрод-платформ [6].

Важно отметить, что цифровизация способствовала повышению исполнительской дисциплины Правительства РФ. В 2024 г. 99% законопроектов были внесены в Госдуму в установленные сроки, в то время как ранее этот процент составлял 84-95%. Очевидно, что цифровые технологии помогают минимизировать человеческий фактор и повышают ответственность государственных служащих.

Одним из ярких примеров цифровых технологий в сфере госуправления является портал государственных услуг «Госуслуги», позволяющий гражданам получать различные услуги онлайн: от регистрации автомобиля до оформления загранпаспорта. Портал стал одним из ключевых инструментов повышения эффективности взаимодействия государства и общества. В 2025 г. на портале «Госуслуги» планируется внедрение 35 новых сервисов, получивших название «жизненные ситуации», охватывающих практически все важные жизненные этапы гражданина [11]. Использование федеральных сервисов «жизненные ситуации» позволило значительно оптимизировать процесс получения государственных услуг:

- время ожидания сократилось на 35%, уменьшившись с 102 до 66 дней;
- количество необходимых документов снизилось на 29%, сократившись с 28 до 20 единиц;
- число посещений различных ведомств уменьшилось на 64%, составив всего 5 визитов вместо прежних 14.

Также важным проектом стала цифровая платформа «Активный гражданин», позволяющая жителям Москвы голосовать по различным вопросам городского хозяйства и социальной политики. Эта инициатива способствовала вовлечению жителей города в процесс принятия решений и повысила уровень удовлетворенности качеством жизни. Кроме того, активное развитие получают проекты по созданию интеллектуальных транспортных систем («Умная дорога»), внедрению системы видеонаблюдения с функцией распознавания лиц и другим инициативам, направленным на повышение безопасности и комфорта горожан. Среди удачных региональных кейсов выделяются Кировская область и Республика Татарстан.

В Кировской области создан ситуационный центр губернатора, объединяющий данные по транспорту, здравоохранению, ЖКХ, сельскому хозяйству и другим направлениям [10]. Введён электронный документооборот в 45 муниципалитетах, что позволило ускорить принятие решений и обработку запросов граждан. Программа «Цифровые волонтеры» помогает пожилым людям осваивать цифровые технологии, обучив уже более 2300 человек. Развитие телекоммуникационной инфраструктуры демонстрирует рекордные показатели: к концу 2025 г. качественный интернет станет доступен более чем 98% населения региона.

Республика Татарстан также демонстрирует значительные результаты в цифровизации [4]. Полностью переведены в электронный формат услуги ЖКХ, число сервисов увеличилось с 8 до 319. Жители республики ежегодно экономят около 38 миллионов часов и более 9 миллиардов рублей благодаря быстрому и удобному обслуживанию. Запущен проект «Госуслуги 2.0», позволяющий получать услуги посредством видеозвонков. Реализуется концепция «Безопасный город» с системой видеонаблюдения («Урам»), которая позволяет предотвращать многочисленные правонарушения. Разработана платформа «Сити-софт» для городского мониторинга, начал применяться искусственный интеллект для анализа городских потоков. В Казани активно развивается цифровое муниципальное управление, выделяются значительные ресурсы на соответствующие проекты. Эти примеры доказывают, что региональные инициативы способны приносить ощутимую пользу жителям и улучшать повседневную жизнь.

В конце 2023 г. на Всероссийской научно-практической конференции «Муниципальное управление в современной России: политическое проектирование, модели и технологии» ИГСУ РАНХ и ГС и ЦЭМИ РАН был представлен подход, нацеленный на максимально точное моделирование в виртуаль-

ной среде различных общественных явлений – политических, экономических и социальных процессов, предоставляя пользователям возможность эффективно управлять этими процессами посредством агентов-моделей [2].

Концепция муниципального моделирования, основанная на идее искусственного общества, интегрирует различные частные модели – политико-административную среду, демографию и социальную структуру населения, систему ценностей жителей и экономику территории. Цель состоит в воспроизведении взаимосвязей между процессами, протекающими в каждой из указанных сфер. Данная модель позволяет анализировать изменения политической обстановки, социальной структуры и экономических показателей муниципалитета как итог многоуровневого взаимодействия независимых участников (агентов). Разнообразие этих агентов отражает сложность реальной общественной жизни муниципалитета. Агенты представлены людьми и организациями (компаниями), способными воспринимать внешние воздействия и предпринимать действия исходя из собственных целей и интересов. Большие субъекты – муниципальные органы власти и региональные образования – выступают для агентов внешними факторами влияния. Важнейшей характеристикой данной модели служит представление образа желаемого будущего государства, региона или муниципалитета, которое аккумулирует интересы всех активных субъектов управления и выступает ориентиром действий для каждого агента, особенно для представителей административных структур [13].

Пробелы в вопросах цифровизации государственного управления

Несмотря на значительные шаги по внедрению цифровых технологий на уровне государства, существуют серьезные пробелы, тормозящие создание эффективной системы цифрового управления. Их необходимо учитывать при разработке стратегии цифровизации государственного управления [9].

Во-первых, на практике часто отсутствует единый комплексный подход к цифровизации государственных услуг и процессов. Это приводит к фрагментации решений, дублированию функций и неэффективному использованию ресурсов. Многие ведомства до сих пор не готовы полностью перейти на электронный документооборот, возникают технические сбои, особенно в моменты высокой нагрузки. Нормативные акты часто устаревают и не успевают за изменениями в технологиях.

Во-вторых, остается нерешенным вопрос кадрового дефицита специалистов, способного поддерживать и развивать цифровые системы. Многие государственные служащие недостаточно подготовлены для работы с новыми технологиями (недостаточная подготовка кадров). Отсутствие необходимых навыков и компетенций снижает эффективность внедрения цифровых инструментов и замедляет процесс трансформации.

В-третьих, имеет место низкий уровень доверия населения к цифровым услугам, особенно если возникают проблемы с безопасностью данных или качеством предоставляемых сервисов. Недостаточное информирование и разъяснительная работа также снижают доверие граждан. Остро стоит проблема цифровой грамотности населения, особенно среди пожилых людей и жителей удаленных территорий.

Во многих случаях существующие информационные системы устарели и требуют модернизации (технические ограничения и устаревшие системы). Переход на новые технологии сталкивается с техническими ограничениями, такими как недостаточная пропускная способность сетей, отсутствие совместимости между системами и нехватка финансирования. Увеличение объема цифровой информации повышает риски киберугроз (проблемы кибербезопасности).

Государство должно обеспечить надежную защиту персональных данных граждан и конфиденциальной информации, это требует значительных инвестиций в системы безопасности [1]. Законодательство часто отстает от темпов развития технологий, создавая препятствия для эффективного внедрения новых решений (законодательные барьеры). Необходимость внесения изменений в законы и нормативные акты усложняет процесс цифровизации. Уровень цифровизации существенно различается между регионами страны (региональная дифференциация). Центральные регионы зачастую опережают периферийные в плане доступности и качества цифровых услуг, это создает неравенство в доступе к государственным сервисам.

Решением указанных проблем станет создание целостной цифровой системы госуправления, способствующей повышению прозрачности, эффективности и удовлетворенности граждан услугами государства.

Выводы

Цифровизация становится важнейшим фактором эффективности государственного управления, обеспечивая улучшение качества предоставляемых услуг, повышение прозрачности и открытости власти, а также усиление аналитической составляющей управления страной. Цифровизация кардинально меняет принципы оказания государственных услуг населению, делая их более удобными и результативными. Вместе с тем, успешная реализация потенциала цифровизации возможна лишь при условии преодоления существующих препятствий и рисков, это требует скоординированных усилий государства, бизнеса и общества. Важно понимать, что цифровизация – это долгосрочный процесс, обусловленный постоянной адаптацией к новым условиям.

Литература

1. Алексеева М.В., Рыбак С.В. Трансформация государственного управления: к модели цифрового государства//Вестник юридического факультета ЮФУ. 2025. Т. 12. № 2. С. 16-23.

2. Всероссийская научно-практическая конференция «Муниципальное управление в современной России: политическое проектирование, модели и технологии» / пост-релиз // Финансы, деньги, инвестиции. 2023. С.39-40. № 4.

3. Ильичева Л.Е., Паршина Е.В. К проблеме политики цифровизации социального партнерства государства и гражданского общества // Финансы, деньги, инвестиции. 2024. № 1. С. 25-31.

4. Итоги 2024 года в экономике ИТ-отрасли Татарстана: отчет Минцифры РТ. Режим доступа: <https://digital.tatarstan.ru/index.htm/news/2377762.htm?ysclid=mdeab6u3aj370367658> (дата обращения: 12.07.2025).

5. Лев, М. Ю. Регулирование искусственного интеллекта международными организациями как фактор обеспечения технологической безопасности в национальных юрисдикциях / М. Ю. Лев, Ю. Г. Лещенко, М. Б. Медведева // Экономическая безопасность. – 2024. – Т. 7, № 8. – С. 1999-2026. – DOI 10.18334/ecsec.7.8.121608. – EDN LREDXA.

6. Магомаева Л.Р., Галазова С.С. Искусственный интеллект в финансовом секторе: обзор основных инструментов и их применение // Банковские услуги. 2024. №12. С. 12-22. DOI: 10.36992/2075-1915_2024_12_12.

7. Погодина И.В. Цифровая инклюзивность в цифровом государстве//Государственная власть и местное самоуправление. 2024. № 10. С. 43-45.

8. Поминова А.И. Измерение эффективности цифровой трансформации государственного управления. В сборнике: Государство, власть, управление и право. Материалы XII Всероссийской научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 261-264.

9. Попова Н.Ф. Возможности и проблемы использования интеллектуальных систем в государственно-управленческой деятельности// Административное право и процесс. 2021. № 5. С. 38-42.

10. Правительство Кировской области. В Кировской области создают ситуационный центр губернатора Режим доступа: <https://www.kirovreg.ru/news/detail.php?ID=120350> (дата обращения: 12.07.2025).

11. Правительство России. 35 новых «жизненных ситуаций» появятся на портале госуслуг до конца года. Режим доступа: <http://government.ru/news/55603/> (дата обращения: 12.07.2025).

12. Рассолов И.М. Генетическая информация и персональные данные в условиях цифровой трансформации: публично-правовой аспект// Вестник Московского университета. Серия 26: Государственный аудит. 2025. № 1. С. 116-124.

13. Саляхутдинов В.Ф. Специфика функций цифрового государства в условиях современной России //Экономика и управление: научно-практический журнал. 2025. № 1 (181). С. 150-154.

14. Хачатурян А.А. Цифровизация как драйвер глобального социально-экономического развития. Москва, 2024.

15. Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы. Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310251/511cc833c8cca5b9a9b9031b2a6d0325fa1703c7/ (дата обращения 15.07.2025).

The impact of digitalization on the efficiency of public administration
Ragulina Yu.V., Khachatryan A.A., Ukolov V.F., Dadalko V.A., Butova T.V.
Prince Alexander Nevsky Military University of the Ministry of Defense of the Russian Federation, RUDN University, 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 article is devoted to the study of the impact of digitalization on the efficiency of public administration. The key areas and tools of digital transformation aimed at increasing the transparency, accessibility and quality of public services are considered. The positive effects of digitalization, such as reducing bureaucratic procedures, accelerating the processing of citizens' requests and reducing the costs of maintaining the apparatus, are described. Examples of successful digitalization practices in Russia are given, including portals of public services and initiatives for active participation of citizens in decision-making. The problems and shortcomings that hinder the full integration of digital technologies into public administration are highlighted, such as a shortage of specialists, low awareness of the population and technical infrastructure. Recommendations are proposed to eliminate these obstacles and ensure sustainable development of the digital ecosystem of public administration.
Keywords: digitalization, electronic services, information security, intelligent systems, open data, cybercrime, social consequences.

References

1. Alekseeva M.V., Rybak S.V. Transformation of public administration: towards a digital state model// Bulletin of the Faculty of Law of SFedU. 2025. Vol. 12. No. 2. Pp. 16-23.
2. All-Russian scientific and practical conference "Municipal administration in modern Russia: political design, models and technologies" / post-release // Finance, money, investments. 2023. Pp. 39-40. No. 4.
3. Ilyicheva L.E., Parshina E.V. On the problem of digitalization policy of social partnership of the state and civil society // Finance, money, investments. 2024. No. 1. Pp. 25-31.
4. Results of 2024 in the economy of the IT industry of Tatarstan: report of the Ministry of Digital Development of the Republic of Tatarstan. Access mode: <https://digital.tatarstan.ru/index.htm/news/2377762.htm?ysclid=mdeab6u3aj370367658> (date accessed: 12.07.2025).
5. Lev, M. Yu. Regulation of artificial intelligence by international organizations as a factor in ensuring technological security in national jurisdictions / M. Yu. Lev, Yu. G. Leshchenko, M. B. Medvedeva // Economic security. - 2024. - Vol. 7, No. 8. - P. 1999-2026. - DOI 10.18334/ecsec.7.8.121608. - EDN LREDXA.
6. Magomaeva L.R., Galazova S.S. Artificial intelligence in the financial sector: an overview of the main tools and their application // Banking services. 2024. No. 12. P. 12-22. DOI: 10.36992/2075-1915_2024_12_12.
7. Pogodina I.V. Digital inclusiveness in the digital state// State power and local self-government. 2024. No. 10. P. 43-45.
8. Pominova A.I. Measuring the effectiveness of digital transformation of public administration. In the collection: State, power, management and law. Proceedings of the XII All-Russian scientific and practical conference. Moscow, 2022. P. 261-264.
9. Popova N.F. Possibilities and problems of using intelligent systems in public administration activities// Administrative law and process. 2021. No. 5. P. 38-42.
10. Government of the Kirov Region. A Governor's Situation Center is Being Created in the Kirov Region Access mode: <https://www.kirovreg.ru/news/detail.php?ID=120350> (date of access: 12.07.2025).
11. Government of Russia. 35 new "life situations" will appear on the public services portal by the end of the year. Access mode: <http://government.ru/news/55603/> (date of access: 12.07.2025).
12. Rassolov I.M. Genetic information and personal data in the context of digital transformation: public law aspect// Bulletin of Moscow University. Series 26: State audit. 2025. No. 1. P. 116-124.
13. Salyakhutdinov V.F. Specificity of the functions of the digital state in the context of modern Russia // Economics and Management: scientific and practical journal. 2025. No. 1 (181). P. 150-154.
14. Khachatryan A.A. Digitalization as a driver of global socio-economic development. Moscow, 2024.
15. Digital transformation of public and municipal administration, economy and social sphere. Access mode: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310251/511cc833c8cca5b9a9b9031b2a6d0325fa1703c7/ (date of access 07/15/2025).

Основные направления по формированию эффективной социальной политики в РФ в современных экономических условиях

Сергеева Светлана Александровна

доктор экономических наук, старший научный сотрудник сектора научно-исследовательских работ и проектов Университета Правительства Москвы, ugmzmag@gmail.com

Ланщикова Инна Леонидовна

аспирант, Университет Правительств Москвы, Ishetneva@yandex.ru

Александрова Ирина Борисовна

кандидат философских наук, Институт пищевых технологий и дизайна (филиал) Нижегородский государственный инженерно-экономический университет, irinann1954@yandex.ru

Конопыхин Евгений Анатольевич

аспирант, Университет Правительств Москвы, zheka.konopykhin@yandex.ru

Конопыхин Андрей Анатольевич

аспирант, Университет Правительств Москвы, andre9901@mail.ru

Социальная политика России — это комплекс мер, направленных на повышение благосостояния, качества жизни и социальной защищенности граждан. Она затрагивает практически все сферы жизни человека, является многоуровневой. В последние годы наблюдается явный сдвиг в сторону поддержки семей с детьми для решения демографических проблем. Многие программы доказали свою эффективность в снижении уровня бедности и стимулировании рождаемости. Однако система сталкивается с серьезными структурными вызовами (демография, региональное неравенство), а ее устойчивость сильно зависит от состояния экономики и доходов федерального бюджета. Формирование эффективной социальной политики в современных российских экономических условиях, характеризующихся высоким уровнем неопределенности, санкционным давлением, структурной перестройкой экономики и необходимостью обеспечения суверенитета, требует сбалансированного и адресного подхода.

Ключевые слова: социальная политика, экономические условия, эффективность, процесс формирования, комплекс, системный подход.

Актуальность темы обусловлена возрастающими требованиями к социальной политике государства, которая должна соответствовать не только современным экономическим реалиям, но и мировым стандартам. Ключевая роль в данном контексте отводится обеспечению социально-экономической безопасности как общества, так и государства. Важно отметить, что эффективная социальная политика является фундаментом для обеспечения достойного социального статуса гражданина, удовлетворения базовых потребностей населения, а также защиты интересов личности и общества в целом.

Экономическая безопасность (стабильный рост, низкая инфляция, полная занятость) обеспечивает финансовые возможности для проведения эффективной социальной политики, которая, в свою очередь (образование, здравоохранение, поддержка доходов) формирует здоровое, образованное и мотивированное общество (человеческий капитал) и обеспечивает социальную стабильность, что является фундаментом для устойчивого развития и экономической безопасности. Разделять эти две сферы ошибочно. Они являются двумя сторонами одной медали — национальной безопасности государства. Стратегия экономического развития, не учитывающая социальный аспект, обречена на провал в долгосрочной перспективе. И наоборот, эффективная социальная политика, не подкрепленная устойчивым экономическим ростом, быстро исчерпает свои ресурсы.

А.Ю. Литвин отмечает: "Новые задачи в области социальной политики являются основными на современном этапе развития экономики и общества. Главной особенностью является то, что человек играет важную роль во всей системе факторов производства из-за растущей значимости как творческих, так и личностных характеристик в процессах трудовой деятельности. Одним из условий устойчивого развития производства является человек, который находится в центре социально-экономической системы и при этом полностью удовлетворяет весь спектр своих потребностей, в том числе потребность в самореализации. Но, с другой стороны, устойчивому развитию способствует социальная политика, включающая в себя нормативно-правовые документы, которые устанавливаются и обеспечивают эффективность ее реализации" [4].

Для РФ на современном этапе ключевыми являются следующие направления социальной политики:

1. Повышение адресности и эффективности социальной поддержки. Суть направления в переходе от категориального принципа (когда помощь назначается по принадлежности к группе, например, всем

пенсионерам) к принципу адресности, когда поддержка оказывается именно тем, кто в ней реально нуждается, на основе оценки нуждаемости. Здесь следует отметить развитие и применение Единой государственной информационной системы социального обеспечения (ЕГИС СО). Это позволяет точно оценивать материальное положение семей и избегать дублирования выплат. Концентрация ресурсов на поддержке семей с детьми, инвалидов, малоимущих граждан. Например, такие меры, как пособие для нуждающихся семей с детьми от 8 до 17 лет, наглядно демонстрируют этот подход. Постепенный отказ от массовых льгот, не учитывающих доходы (например, для отдельных профессиональных групп), и замена их на адресные денежные выплаты или услуги [1].

2. Поддержка демографии и семей с детьми связана с созданием условий для повышения рождаемости и улучшения качества жизни семей с детьми. Это долгосрочная инвестиция в человеческий капитал страны. Конкретные меры данного направления – это продление и модернизация программ материнского капитала (расширение целей использования, индексация размера), развитие инфраструктуры для семей с детьми (доступные ясли, детские сады, школы, поликлиники, благоустроенные общественные пространства), стимулирование гибких форм занятости для родителей, позволяющих совмещать работу и воспитание детей, поддержка молодых и многодетных семей в улучшении жилищных условий (льготная ипотека, программы арендного жилья).

3. Модернизация системы здравоохранения обеспечивает доступность и качество медицинской помощи для всех граждан, независимо от места жительства и дохода. Данный подход связан с развитием первичного звена медицины (укрепление участковой службы, строительство фельдшерско-акушерских пунктов в сельской местности), внедрением современных цифровых технологий (телемедицина, электронная запись к врачу, электронные медицинские карты), обеспечением лекарственной безопасности и поддержка отечественной фармацевтической промышленности, стимулированием профилактики заболеваний и пропаганда здорового образа жизни [5].

4. Развитие человеческого капитала через образование и переобучение. Суть направления в инвестиции в образование — основу для будущего экономического роста и адаптации человека к меняющемуся рынку труда. В рамках данного аспекта происходит обновление образовательных стандартов в соответствии с потребностями цифровой экономики и новыми технологиями, массовое развитие системы непрерывного образования и программ профессионального переобучения, особенно для граждан предпенсионного и пенсионного возраста, а также в моногородах, поддержка талантливой молодежи и создание системы социальных лифтов через образование (например, конкурсы типа "Большая перемена", проекты платформы "Россия — страна возможностей") [2]. Партнерство с бизнесом

в подготовке кадров (целевое обучение, создание корпоративных университетов).

5. Реформа пенсионной системы и поддержка старшего поколения позволяет обеспечить финансовую устойчивость пенсионной системы и повышение качества жизни пожилых людей. Проводится поэтапная индексация пенсий выше уровня инфляции для сохранения покупательной способности пенсионеров. Создана и эффективно функционирует программа "активного долголетия" и поощрение продолжения трудовой деятельности для тех, кто хочет и может работать. Развивается система гериатрической помощи и социального обслуживания на дому.

6. Укрепление социальной инфраструктуры в регионах. В рамках данного подхода происходит сокращение межрегионального неравенства в доступе к социальным благам (образование, медицина, культура). Конкретные меры здесь: реализация программ комплексного развития сельских территорий и моногородов, строительство и модернизация объектов социальной сферы (школы, больницы, дома культуры, спортивные объекты) в малых городах и селах, стимулирование внутренней трудовой миграции.

7. Партнерство с некоммерческим сектором и волонтерством. Передача части функций по предоставлению социальных услуг негосударственным организациям, которые часто работают более гибко и адресно, развитие системы социального заказа и грантовой поддержки НКО, оказывающих социальные услуги, поддержка волонтерских движений и серебряного волонтерства, развитие корпоративной социальной ответственности бизнеса [10].

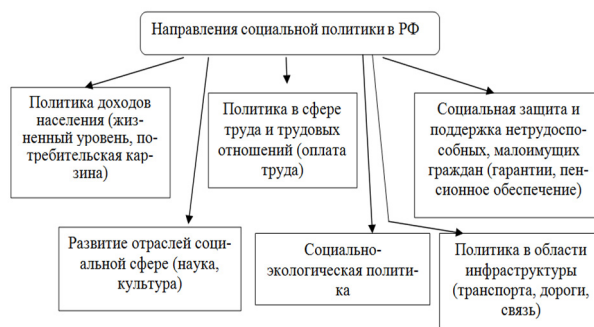


Рис. 1. Направления социальной политики РФ

Наличие развитой законодательной базы и множества государственных программ на практике сталкивается с системными трудностями, которые напрямую влияют на качество жизни миллионов людей. Проблемы социальной защиты носят глубокий, системный характер и тесно переплетены с экономическими, демографическими и управленческими вызовами. Их решение требует не точечных мер, а комплексной, продуманной и долгосрочной государственной политики со значительными финансовыми и административными ресурсами.

Размер пенсии зачастую находится на грани или ниже прожиточного минимума пенсионера, особенно в регионах. Это не позволяет поддерживать

достойный уровень жизни, а лишь обеспечивает выживание. Причиной является то, что накопительная пенсионная система (которая могла бы увеличивать выплаты) была фактически заморожена на многие годы. Действующая распределительная система (солидарность поколений) трещит под давлением демографических проблем: сокращения численности трудоспособного населения и роста числа пенсионеров.

Бедность в России имеет ярко выраженный характер. Многие семьи с детьми, особенно многодетные, живут за чертой бедности, как и работники бюджетной сферы в малых городах и селах. Уровень доходов и доступ к социальным благам в Москве и, например, в небольшом селе в депрессивном регионе различаются на порядок. Высокое неравенство в распределении доходов и собственности также усугубляет ситуацию.

Необходимо фундаментально реформировать весь институт семьи во всех смежных инклюзивных институциональных отраслях: права, экономики, трудовой занятости, материнства и детства, педагогики, медийного просвещения и т.д., т.е. направленных на максимально широкое вовлечение всех профильных институтов государственного регулирования для решения поставленной задачи укрепления российской семьи и повышения рождаемости в стране [11].

Бесплатная медицина (по полису ОМС) сталкивается с проблемами нехватки кадров (особенно в сельской местности и малых городах), устаревшего оборудования в поликлиниках и длинных очередей на специализированную помощь. Это вынуждает граждан обращаться к платным услугам, создавая серьезную финансовую нагрузку [3].

Возникает серьезный разрыв в качестве образования между крупными городами и регионами, а также внутри самих городов между элитными и обычными школами. Доступ к качественному высшему образованию также часто зависит от финансовых возможностей семьи для оплаты репетиторов.

Также по-прежнему в России наблюдается низкая рождаемость, несмотря на меры поддержки (материнский капитал и пр.), и высокая смертность, особенно среди мужчин трудоспособного возраста. Несмотря на программы по созданию доступной среды, многие города и учреждения остаются непригодными для комфортной жизни людей с инвалидностью. Существуют и барьеры в трудоустройстве.

Зачастую социальная поддержка распыляется и не всегда доходит до самых нуждающихся. Критерии получения помощи могут быть слишком жесткими или бюрократизированными. Социальная сфера требует колоссальных финансовых вливаний. Приоритеты в распределении бюджета (оборона, силовой блок) часто доминируют над социальными статьями.

Бюджеты многих регионов-доноров (например, Москва, Татарстан) и депрессивных регионов (некоторые области Центральной России, Сибири) не сопоставимы. Это не позволяет обеспечивать единые

стандарты социальных услуг по всей стране [8]. Часть средств, выделяемых на социальные программы, не доходит до конечных получателей или расходуется нецелевым образом.

Сырьевая ориентация экономики делает ее уязвимой к колебаниям цен на нефть и газ, что напрямую сказывается на возможностях финансирования социальных обязательств.

Визуально особенности социальной политики РФ можно представить следующим образом:

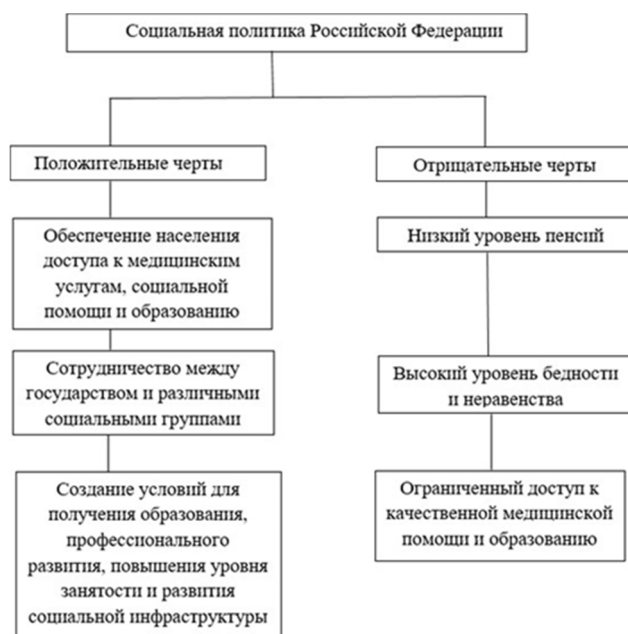


Рис. 2. Особенности социальной политики РФ

Ключевыми вызовами и ограничениями в сфере социальной политики являются бюджетные ограничения, которые требуют находить баланс между объемом социальных обязательств и экономическими возможностями. Старение населения увеличивает нагрузку на систему здравоохранения и пенсионную систему, что влечет за собой демографические изменения. Санкционное давление ограничивает доступ к технологиям и финансированию усложняет реализацию масштабных проектов. Выравнивание уровня жизни в разных субъектах РФ остается сложной задачей.

Россия движется по пути социализации экономики, делая качество жизни населения приоритетом для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности. Однако эффективность этого механизма зависит не только от провозглашения целей и запуска программ, но и от устранения региональных дисбалансов, повышения адресности и эффективности социальных выплат, диверсификации экономики для создания стабильных источников финансирования социальной сферы, постоянного диалога с обществом для точного определения потребностей каждого социального блока. Поддержка всех социальных групп является правильной и необходимой. Сложность заключается в ее практической реализации в условиях большого, разнородного государства и меняющейся глобальной экономической ситуации.

Одной из центральных тем 2026 года станет продолжение реформы системы социального обслуживания, начатой в 2020-х годах. Основная цель реформы — повышение качества предоставляемых услуг и их доступности для широких слоев населения. Ключевыми направлениями реформы являются: внедрение стандартов оказания социальных услуг на всех уровнях; обучение и переподготовка кадров; развитие частного сектора в области социального обслуживания через механизмы государственно-частного партнерства [7].

Важным элементом реформы станет переход на модель персонализированного финансирования, при которой гражданин получает "социальный сертификат" и может самостоятельно выбирать поставщика социальных услуг. Это именной документ (чаще всего в электронной форме), который подтверждает право гражданина на получение определенного вида социальных услуг бесплатно, но при этом деньги из бюджета идут не напрямую учреждению, а следуют за выбором гражданина. Цифровая защищенность и адресная финансовая помощь будут способствовать укреплению традиционных семейных ценностей в стране [12].

Принцип работы заключается в том, что определяется, нуждается ли человек в социальной услуге (например, уход на дому, помощь в реабилитации, юридическая консультация). Гражданину выдается сертификат с определенной "номинальной стоимостью" (количеством условных баллов или часов), эквивалентной стоимости услуги. Человек сам выбирает организацию (государственную, муниципальную или даже частную некоммерческую организацию), которая аккредитована для работы по сертификатам и, по его мнению, предоставляет услуги лучшего качества. После оказания услуги организация предоставляет отчет и получает финансирование из бюджета, которое "принес" с собой клиент своим сертификатом. У учреждений появляется прямой стимул бороться за клиента. Если услуга некачественная, некомфортная или предоставляется с нарушением сроков, человек просто уйдет к другому поставщику. Чтобы удержать клиентов, поставщики вынуждены повышать качество услуг, внедрять новые формы работы, быть более гибкими и клиентоориентированными.

Люди перестают быть "привязанными" к единственному районному центру соцобслуживания. Они могут выбрать ту организацию, где удобнее график, вежливее сотрудники или эффективнее программы реабилитации. Деньги распределяются не по смете ("содержать штат и здание"), а по реальному спросу и объему оказанных услуг. Эффективные организации получают больше финансов, неэффективные — вынуждены меняться или уходить с рынка [6].

В сельской местности может быть только один поставщик соцуслуг, и конкуренции там по факту не возникнет. Такие учреждения могут оказаться в уязвимом положении. Бюджетные организации годами работали по сметному финансированию. Им сложно перестроиться на конкурентные рельсы, требуется время и методическая помощь. Для успеха системы

люди должны знать о своих правах и возможностях выбора. Недостаточная просветительская работа может свести на нет все преимущества. Необходимо создать прозрачную систему аккредитации поставщиков, ведения реестра сертификатов и контроля качества, что требует ресурсов.

В некоторых случаях выбор может оставаться фиктивным, если гражданин по привычке выбирает "свое" учреждение, не интересуясь альтернативами. Но в целом, переход на персонализированное финансирование — это действительно важный и правильный шаг от системы, ориентированной на учреждение, к системе, ориентированной на человека. Он заставляет всю социальную сферу становиться более гибкой, эффективной и отвечающей реальным запросам людей.

Таким образом, эффективная социальная политика в современных условиях — это не просто система выплат, а инвестиционная политика, нацеленная на развитие человеческого капитала. Ее успех зависит от способности государства быть гибким, использовать цифровые инструменты для адресности, создавать партнерства с бизнесом и НКО и постоянно корректировать курс в ответ на новые вызовы. Главный приоритет — обеспечение социальной стабильности и справедливости, что является основой для дальнейшего экономического развития и национальной безопасности.

Литература

1. Абдулкеримов К. К. Социальная политика в Современной России: особенности и перспективы // *POLITBOOK*. 2021. Т. 10, вып. 3. С. 137–150.
2. Дуденцова Ю. С. Анализ эффективности государственной политики в сфере социального обеспечения граждан в Российской Федерации // *Молодой ученый*. 2020. № 48 (338). С. 498–500.
3. Ивкин С. А., Щеголев А. А. Социальная защита населения в контексте социальной политики государства // *Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет*. Серия: Юриспруденция. 2021. № 17. С. 27–29.
4. Литвин А. Ю. Особенности социальной политики в аспекте социально-экономической безопасности государства // *Отходы и ресурсы*. 2023. Т. 10. URL: <https://resources.today/PDF/12FAOR123.pdf> (дата обращения: ...).
5. Магомедов Р. . Особенности и проблемы реализации социальной политики государства // В сборнике: *Вопросы обеспечения экономической безопасности государства*. Сборник статей Международной научно практической конференции. 2021. С. 63–66.
6. Моисеев В. В. Социальная политика России: история и современность: монография. Белгород : БГТУ, 2020. 282 с.
7. Роик В. Д. Социальная политика. Теория и история : учебник для вузов. Москва : Издательство Юрайт, 2023. 436 с.
8. Социальная политика и её основные направления в Российской Федерации / И. М. Блохина, М. А. Дрофа, Д. А. Задорожный [и др.] // *Вестник Академии знаний*. 2021. №44. С. 256–261.

9. Шайдукова Л. Д. Социальная политика Российской Федерации : учебное пособие для вузов. Москва : Издательство Юрайт, 2023. 191 с.

10. Шубина А. А. Социальная политика Российской Федерации // Молодой ученый. 2019. № 41 (279). С. 207-209.

11. Краснов Д.А. Демографическая политика России: актуальные проблемы, пути решения// Социально-политические науки. 2024. Т. 14. № 5. С. 91-96. DOI: 10.33693/2223-0092-2024-14-5-91-96. EDN: ТАУРСА

12. Чистяков В.В., Ястребова Е.В. Цифровая трансформация пенсионного обеспечения в России // Пробелы в российском законодательстве. 2024. Т. 17. №6. С. 109-115. DOI: 10.33693/2072-3164-2024-17-6-109-115. EDN: FMPBJG

Main directions for the formation of an effective social policy in the Russian Federation in the modern economic conditions

Svetlana A.S., Lanshchikova I.L., Aleksandrova I.B.? Konopykhin E.A., Konopykhin A.A.

Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Nizhny Novgorod State University of Engineering and Economics

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

Social policy in Russia is a set of measures aimed at improving the well-being, quality of life and social security of citizens. It affects almost all spheres of human life. Social policy in Russia is multi-level. In recent years, there has been a clear shift towards supporting families with children to solve demographic problems. Many programs have proven their effectiveness in reducing poverty and stimulating the birth rate. However, the system faces serious structural challenges (demography, regional inequality), and its sustainability heavily depends on the state of the economy and federal budget revenues. The formation of an effective social policy in modern Russian economic conditions, characterized by a high level of uncertainty, sanctions pressure, structural restructuring of the economy and the need to ensure sovereignty, requires a balanced and targeted approach.

Keywords: social policy, economic conditions, efficiency, formation process, complex, systems approach.

References

1. Abdulkirimov K. K. Social policy in Modern Russia: features and prospects // POLITBOOK. 2021. Vol. 10, issue 3. Pp. 137–150.
2. Dudentsova Yu. S. Analysis of the effectiveness of state policy in the field of social security of citizens in the Russian Federation // Young scientist. 2020. No. 48 (338). Pp. 498–500.
3. Ivkin S. A., Shchegolev A. A. Social protection of the population in the context of the state social policy // Bulletin of the educational consortium Central Russian University. Series: Jurisprudence. 2021. No. 17. Pp. 27–29.
4. Litvin A. Yu. Features of social policy in the aspect of socio-economic security of the state // Waste and resources. 2023. Vol. 10. URL: <https://resources.today/PDF/12FAOR123.pdf> (date of access:).
5. Magomedov R. . Features and problems of implementing the social policy of the state // In the collection: Issues of ensuring the economic security of the state. Collection of articles of the International scientific practical conference. 2021. Pp. 63-66.
6. Moiseev V. V. Social policy of Russia: history and modernity: monograph. Belgorod: BSTU, 2020. 282 p.
7. Roik V. D. Social policy. Theory and history: textbook for universities. Moscow: Publishing house Yurait, 2023. 436 p.
8. Social policy and its main directions in the Russian Federation / I. M. Blokhina, M. A. Drofa, D. A. Zadorozhny [et al.] // Bulletin of the Academy knowledge. 2021. No. 44. P. 256–261.
9. Shaidukova L. D. Social Policy of the Russian Federation: a textbook for universities. Moscow: Yurait Publishing House, 2023. 191 p.
10. Shubina A. A. Social Policy of the Russian Federation // Young Scientist. 2019. No. 41 (279). P. 207–209.
11. Krasnov D.A. Demographic Policy in Russia: Actual Problems, Ways of Solutions. Sociopolitical Sciences. 2024. Vol. 14. No. 5. Pp. 91–96. (In Rus.). DOI: 10.33693/2223-0092-2024-14-5-91-96. EDN: TAYPCA
12. Chistyakov V.V., Yastrebova E.V. Digital Transformation of Pension Provision in Russia // Gaps in Russian Legislation. 2024. Vol. 17. №6. Pp. 109-115. (in Russ.). DOI: 10.33693/2072-3164-2024-17-6-109-115. EDN: FMPBJG

Государственно-частное партнерство в лесном хозяйстве Российской Федерации: современное состояние, проблемы и перспективы развития

Терновский Семен Николаевич

аспирант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Статья посвящена анализу государственно-частного партнерства (ГЧП) в лесном хозяйстве Российской Федерации, его текущего состояния, проблем и перспектив развития. Актуальность исследования обусловлена необходимостью модернизации лесного комплекса, обладающего крупнейшими в мире лесными ресурсами (20% мирового фонда), но характеризующегося низкой инвестиционной активностью и экологическими рисками. Проведен анализ динамики ГЧП с 2020 по 2025 годы, показавший рост инвестиций с 15 до 40 млрд рублей и числа проектов с 20 до 40, хотя доля лесного сектора остается менее 1,6% от общего объема ГЧП. Выявлены ключевые барьеры: несовершенство нормативной базы, низкая цифровизация (лишь 16% лесного фонда имеют актуальные данные), высокие финансовые риски и слабая региональная координация. Изучен международный опыт Канады, Финляндии и Бразилии, подчеркивающий важность прозрачности, цифровых технологий и финансовых стимулов, таких как углеродные квоты. Предложены меры по совершенствованию ГЧП: разработка специализированного законодательства, субсидирование лесоустройства, создание инвестиционного фонда, внедрение блокчейн-технологий и укрепление межуровневой координации. Результаты подтверждают гипотезы о потенциале ГЧП для повышения экономической эффективности и устойчивого лесопользования. Статья предлагает рекомендации для органов власти и бизнеса, способствующие привлечению инвестиций и модернизации лесного хозяйства России.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, лесное хозяйство, инвестиции, устойчивое лесопользование, цифровизация

Введение

Лесной комплекс Российской Федерации, обладая крупнейшими в мире запасами лесных ресурсов, остается одним из ключевых элементов национальной экономики и экологической безопасности. Однако низкая инвестиционная активность, устаревшие технологии и недостаточная эффективность управления лесами подчеркивают необходимость поиска новых подходов к развитию отрасли [5]. В этом контексте государственно-частное партнерство (далее – ГЧП) выступает перспективным инструментом, способным привлечь частный капитал, внедрить инновации и обеспечить устойчивое лесопользование.

Актуальность исследования обусловлена глобальными вызовами, такими как изменение климата и потребность в экологически ориентированном развитии, а также внутренними проблемами отрасли – от недостаточной прозрачности управления до высоких рисков для инвесторов. Разработка эффективных механизмов ГЧП в лесном хозяйстве способна не только повысить экономическую отдачу, но и укрепить экологическую устойчивость лесного фонда, что делает данную тему своевременной и значимой.

Вопросы ГЧП в лесном хозяйстве привлекали внимание как отечественных, так и зарубежных исследователей, однако комплексного анализа с учетом современных вызовов пока недостаточно. Среди отечественных ученых выделяются работы В.Г. Варнавского, который заложил теоретические основы изучения ГЧП в России, включая лесной сектор [7], и исследования Т.Г. Соколенко, посвященные экономическим аспектам партнерства в лесопользовании [14]. Д.К. Алиев сосредоточился на финансовых механизмах ГЧП на региональном уровне [6], а А.Н. Алабед изучал риски инфраструктурных проектов [5]. Зарубежный опыт представлен трудами Дж. Ходжа (J. Hodge), анализировавшего ГЧП в управлении природными ресурсами Канады [2], и М. Грейнера (M. Greiner), исследовавшего модели партнерства в странах ЕС [1]. Несмотря на значительный вклад этих авторов, специфика применения ГЧП в лесном хозяйстве России, особенно в условиях текущих институциональных и экологических ограничений, требует дальнейшего изучения.

Исследование ГЧП в лесном секторе несет как теоретическую, так и практическую ценность. С теоретической точки зрения, оно формирует целостный подход к анализу ГЧП, интегрируя концепции ресурсной теории, управления рисками и теории стейкхолдеров, что обогащает научную базу для изучения взаимодействия государства и бизнеса.

Практическая ценность заключается в разработке рекомендаций, которые могут быть использованы органами власти и частными компаниями для повышения инвестиционной привлекательности отрасли, оптимизации лесопользования и достижения экологической устойчивости. Результаты исследования применимы для создания региональных и федеральных программ, направленных на модернизацию лесного хозяйства.

Цель исследования заключается в разработке теоретико-методологических основ и практических предложений по развитию ГЧП в лесном хозяйстве Российской Федерации для обеспечения устойчивого управления лесными ресурсами и повышения экономической эффективности. Для достижения этой цели решаются следующие задачи:

- анализ текущего состояния ГЧП в лесном секторе России;
- выявление ключевых проблем и барьеров, препятствующих развитию партнерства;
- изучение международного опыта применения ГЧП в лесном хозяйстве;
- разработка предложений по совершенствованию институциональных и финансовых механизмов ГЧП.

Объектом исследования выступает лесной комплекс Российской Федерации как стратегический сегмент экономики. Предмет исследования – механизмы и процессы ГЧП, обеспечивающие устойчивое развитие лесного хозяйства.

Для решения поставленных задач используются общенаучные методы анализа и синтеза, сравнительный анализ международного опыта, системный подход к изучению институциональных связей, экономико-статистический анализ данных о лесопользовании и инвестициях, а также методы моделирования для разработки предложений по оптимизации механизмов ГЧП.

Исследование опирается на следующие гипотезы:

- внедрение ГЧП в лесное хозяйство России способствует повышению инвестиционной привлекательности и экономической эффективности лесопользования;
- адаптация международного опыта ГЧП позволяет преодолеть институциональные барьеры и обеспечить устойчивое управление лесным фондом;
- разработка гибких финансовых и правовых механизмов ГЧП стимулирует инновационное развитие отрасли.

Современное состояние ГЧП в лесном хозяйстве Российской Федерации

Государственно-частное партнерство (ГЧП) в лесном хозяйстве Российской Федерации остается недостаточно развитым сегментом по сравнению с другими отраслями, такими как транспорт или жилищно-коммунальное хозяйство, несмотря на значительный потенциал лесного комплекса.

По данным Минэкономразвития России, в 2020 году общее количество ГЧП-проектов в стране составляло около 3000 соглашений с общим объемом

инвестиций 3,7 трлн рублей, из которых лишь малая доля приходилась на лесной сектор. К 2023 году, согласно информационно-аналитическому дайджесту Ассоциации инфраструктурных инвесторов и кредиторов (АИИК), число ГЧП-проектов увеличилось до 3427 с общим объемом инвестиций 4,8 трлн рублей, из которых 3,3 трлн рублей (69%) составляли внебюджетные средства. Однако в лесном хозяйстве доля ГЧП-проектов оставалась незначительной, не превышая 1% от общего числа соглашений. Основными формами ГЧП в лесном секторе выступают концессионные соглашения и аренда с инвестиционными обязательствами, направленные на модернизацию лесозаготовительной инфраструктуры и лесовосстановление [9].

В период с 2020 по 2025 годы в лесном хозяйстве наблюдался постепенный рост интереса к ГЧП, что связано с принятием Федерального закона № 296-ФЗ от 10 июля 2023 года, который систематизировал правовую базу ГЧП и способствовал упрощению процедур для инвесторов. В 2020 году объем инвестиций в ГЧП-проекты в лесном секторе, по оценкам Национального центра ГЧП, составлял около 15 млрд рублей, преимущественно в пилотных регионах, таких как Архангельская область и Красноярский край. К 2023 году этот показатель увеличился до 25 млрд рублей, что отражает рост на 66% за три года, но все еще остается незначительным на фоне общего объема инвестиций в ГЧП. Основные проекты касались строительства лесоперерабатывающих комплексов и модернизации противопожарной инфраструктуры. Однако, по данным Рослесхоза, отсутствие актуальных данных о состоянии лесов (лишь 16% лесного фонда имеют актуальные лесоучредительные данные) затрудняет привлечение частных инвестиций, так как инвесторы сталкиваются с высокими рисками из-за неопределенности ресурсной базы [9, 10, 13].

Ключевым фактором, сдерживающим развитие ГЧП в лесном секторе, является недостаточная развитость нормативно-правовой базы, адаптированной именно к лесному хозяйству. В 2020 году мониторинг Минэкономразвития выявил, что только 20 регионов России имели региональные законы, регулирующие ГЧП в лесном секторе, а к 2024 году их число увеличилось до 35, что свидетельствует о положительной динамике. Тем не менее, по данным исследования, проведенного РАНХиГС, в 2023 году доля инвестиций в основной капитал через ГЧП в лесном хозяйстве сократилась с 6,1% в 2020 году до 2,48% в 2023 году, что связано с приоритетным развитием ГЧП в других отраслях, таких как транспорт и ЖКХ. В то же время внедрение Федеральной государственной информационной системы лесного комплекса (ФГИС ЛК) с 2025 года повысило прозрачность данных о лесных ресурсах, что, по прогнозам Рослесхоза, может увеличить объем инвестиций в ГЧП-проекты до 40 млрд рублей к 2025 году за счет упрощения доступа к информации для инвесторов. Наглядно динамика развития ГЧП в лесном хозяйстве России за последние пять лет представлена на рисунке 1.

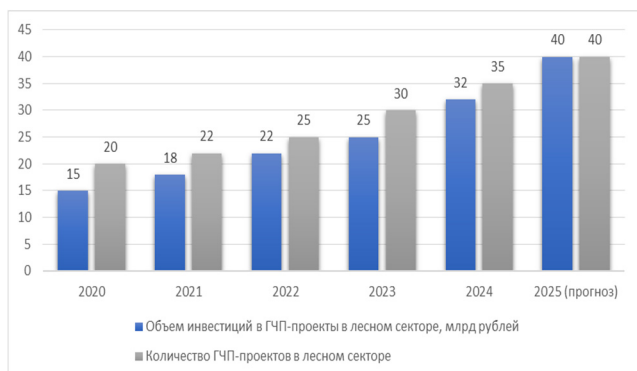


Рисунок 1. Динамика развития ГЧП в лесном хозяйстве Российской Федерации в период с 2020 по 2025 год (Источник: [9, 10–13])

Международный опыт, например, Канады и Финляндии, показывает, что ГЧП в лесном хозяйстве эффективно при наличии четких механизмов распределения рисков и долгосрочных контрактов. В России в 2020–2025 годах были предприняты шаги для адаптации таких моделей: в 2022 году в Иркутской области был запущен пилотный проект ГЧП по строительству лесоперерабатывающего комплекса с инвестициями 8 млрд рублей, а в 2024 году в Вологодской области началась реализация проекта по лесовосстановлению на основе концессионного соглашения с объемом инвестиций 5 млрд рублей. Эти проекты демонстрируют рост интереса частного сектора, но их масштаб остается ограниченным. По данным Росконгресса, в 2023 году регионы Дальневосточного федерального округа и Арктики обеспечили треть новых ГЧП-проектов, включая лесной сектор, что подчеркивает региональную специфику развития партнерства.

В целом, текущее состояние ГЧП в лесном хозяйстве России характеризуется умеренным ростом инвестиций и количества проектов, но сохраняются системные ограничения, такие как недостаточная цифровизация отрасли, устаревшая лесоустроительная база и высокие риски для инвесторов. В 2020–2025 годах наблюдался прогресс в нормативно-правовом регулировании и цифровизации (в частности, благодаря ФГИС ЛК), однако для полноценного раскрытия потенциала ГЧП в лесном секторе требуется дальнейшее развитие институциональной среды и усиление мер поддержки со стороны государства. Перспективы связаны с увеличением прозрачности данных, адаптацией международного опыта и разработкой гибких финансовых механизмов, которые могут стимулировать приток частных инвестиций.

Ключевые проблемы и барьеры, препятствующие развитию ГЧП в лесном хозяйстве России

Развитие государственно-частного партнерства (ГЧП) в лесном хозяйстве России сталкивается с рядом системных проблем, ограничивающих его масштабы и эффективность. Одной из ключевых трудностей является недостаточная развитость нормативно-правовой базы, специфичной для лесного сектора. Несмотря на принятие Федерального за-

кона № 296-ФЗ от 10 июля 2023 года, который упростил процедуры ГЧП, большинство нормативных актов ориентированы на инфраструктурные отрасли, такие как транспорт или энергетика, а не на лесное хозяйство. Это приводит к неопределенности в распределении рисков между государством и частными партнерами, что снижает привлекательность проектов для инвесторов. По данным РАНХиГС (2023), отсутствие четких механизмов долгосрочных контрактов и гарантий возврата инвестиций отпугивает частный сектор, особенно в условиях высокой капиталоемкости лесных проектов [11].

Второй значимой проблемой является низкий уровень цифровизации и прозрачности данных о лесном фонде. По информации Рослесхоза (2024), только 16% лесного фонда России имеют актуальные лесоустроительные данные, что создает высокие риски для инвесторов из-за неопределенности в оценке ресурсной базы [13]. Внедрение Федеральной государственной информационной системы лесного комплекса (ФГИС ЛК) в 2025 году направлено на решение этой проблемы, однако процесс обновления данных остается медленным, что тормозит реализацию новых ГЧП-проектов. Кроме того, отсутствие единой системы мониторинга лесопользования затрудняет контроль за выполнением обязательств частных партнеров, что снижает доверие со стороны государства.

Третьим барьером выступает ограниченный доступ к финансированию и высокие финансовые риски. По данным Национального центра ГЧП (2023), доля внебюджетных инвестиций в лесном секторе через ГЧП составляет менее 2% от общего объема, что связано с высокими процентными ставками и длительными сроками окупаемости проектов (10–20 лет) [10]. Региональные бюджеты часто не имеют достаточных средств для софинансирования, а частные инвесторы опасаются нестабильности экономической ситуации и отсутствия страхования рисков. Например, проекты по лесовосстановлению требуют значительных вложений с низкой рентабельностью, что делает их менее привлекательными по сравнению с лесозаготовкой.

Наконец, недостаточная координация между федеральными и региональными органами власти, а также низкий уровень компетенций в области ГЧП на местах создают дополнительные препятствия. По данным Минэкономразвития (2024), только 35 регионов имеют собственные нормативные акты, регулирующие ГЧП в лесном секторе, а в большинстве субъектов отсутствуют специалисты, способные разрабатывать и сопровождать такие проекты [9]. Это приводит к неравномерному развитию ГЧП: регионы, такие как Архангельская область или Красноярский край, демонстрируют успехи, тогда как в других субъектах проекты практически не реализуются. Отсутствие единой стратегии и методологической поддержки на федеральном уровне ограничивает масштабирование успешных практик.

В таблице 1 представлены результаты SWOT-анализа факторов, которые прямо или косвенно оказывают положительное или негативное влияние на развитие ГЧП в лесном хозяйстве России.

Таблица 1
Матрица SWOT-анализа факторов, влияющих на развитие ГЧП в лесном хозяйстве Российской Федерации

Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
- Огромный лесной фонд России (20% мировых запасов), создающий потенциал для инвестиций - Рост интереса к ГЧП в регионах (например, Архангельская область, Вологодская область) - Внедрение ФГИС ЛК в 2025 году, повышающее прозрачность данных - Поддержка со стороны государства через законодательные инициативы (ФЗ № 296-ФЗ).	- Недостаточная нормативно-правовая база, специфичная для лесного сектора - Низкий уровень цифровизации и устаревшие лесоустроительные данные - Высокие финансовые риски и длительные сроки окупаемости проектов - Ограниченная компетентность регионов в разработке ГЧП-проектов
Возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
- Адаптация международного опыта (Канада, Финляндия) для создания эффективных моделей ГЧП - Развитие экологически ориентированных проектов (лесовосстановление, углеродные квоты) - Увеличение внебюджетных инвестиций через льготные кредиты и субсидии - Расширение применения инноваций (цифровые платформы, спутниковый мониторинг)	- Экономическая нестабильность, снижающая инвестиционную активность - Недостаточное финансирование со стороны региональных бюджетов - Риск коррупции и непрозрачности в управлении лесными ресурсами - Климатические изменения, увеличивающие риски лесных пожаров и болезней леса

Как видно из матрицы, ключевые проблемы развития ГЧП в лесном хозяйстве России связаны с недостатками нормативно-правовой базы, низкой цифровизацией, высокими финансовыми рисками и слабой координацией между уровнями власти. SWOT-анализ показывает, что, несмотря на значительный потенциал лесного фонда и поддержку государства, слабые стороны, такие как устаревшая лесоустроительная база и ограниченные компетенции, существенно тормозят прогресс. Однако возможности, связанные с внедрением ФГИС ЛК, международным опытом и экологическими проектами, создают перспективы для преодоления барьеров. Для дальнейшего развития ГЧП необходимо усилить нормативную базу, повысить прозрачность данных и разработать механизмы минимизации рисков, чтобы стимулировать приток частных инвестиций и обеспечить устойчивое управление лесным комплексом.

Международный опыт применения ГЧП в лесном хозяйстве

Международный опыт применения государственно-частного партнерства (ГЧП) в лесном хозяйстве демонстрирует разнообразие подходов, которые могут быть адаптированы для решения проблем лесного сектора России. В Канаде, одной из ведущих стран в области лесного хозяйства, ГЧП активно используется для управления лесными ресурсами и реализации экологических проектов. Например, в провинции Британская Колумбия с 1980-х годов применяются долгосрочные лесные лицензии

(Forest Licences), которые предоставляются частным компаниям для лесозаготовки и лесовосстановления при строгом государственном контроле. По данным Министерства лесов Канады, в 2023 году около 60% лесного фонда провинции управлялось через ГЧП, что позволило привлечь 2,5 млрд канадских долларов частных инвестиций в лесовосстановление и противопожарные меры за период 2020–2023. Ключевым фактором успеха является четкое распределение рисков: государство обеспечивает нормативную базу и мониторинг, а частные компании берут на себя операционные расходы и внедряют инновации, такие как спутниковое наблюдение за лесами [2].

В Финляндии, где леса покрывают около 75% территории, ГЧП применяется для реализации проектов по устойчивому лесопользованию и биоэкономике. Финская модель ГЧП, поддерживаемая государственной компанией Metsähallitus, включает концессионные соглашения с частными фирмами для лесозаготовки, переработки древесины и производства биотоплива. Согласно отчету Европейской экономической комиссии ООН (2024), в 2020–2025 годах частные инвестиции в лесной сектор через ГЧП составили около 1,2 млрд евро, из которых 40% направлено на проекты по углеродному секвестрированию и лесовосстановлению. Финляндия активно использует механизмы углеродных квот, где частные компании получают доход от продажи углеродных кредитов, что стимулирует экологически ориентированные проекты. Эта модель подкреплена развитой цифровой инфраструктурой, включая системы мониторинга лесов, что повышает прозрачность и доверие между партнерами [1, 3].

В развивающихся странах, таких как Бразилия, ГЧП в лесном хозяйстве фокусируется на предотвращении обезлесения и поддержке местных сообществ. Программа Amazon Fund, запущенная в 2008 году и активно развивавшаяся в 2020–2025 годах, объединяет государственные средства, международные гранты и частные инвестиции для защиты тропических лесов Амазонии. По данным Всемирного банка (2024), в 2023 году фонд привлек 1,1 млрд долларов США, из которых 30% составили частные инвестиции через ГЧП. Проекты включают лесовосстановление, развитие устойчивого лесопользования и поддержку коренных народов. Однако высокие коррупционные риски и слабая институциональная база в Бразилии создают вызовы, снижая эффективность партнерства по сравнению с Канадой или Финляндией. Тем не менее, модель демонстрирует потенциал ГЧП для решения экологических и социальных задач в условиях ограниченных бюджетных ресурсов [4].

Международный опыт подчеркивает важность адаптации ГЧП к местным условиям. В Канаде и Финляндии успех обусловлен сильной нормативной базой, прозрачностью данных и финансовыми стимулами, такими как углеродные квоты. В Бразилии акцент сделан на экологические и социальные цели, но институциональные ограничения снижают эффективность. Для России эти примеры предлагают

ценные уроки: развитие цифровых систем мониторинга, таких как ФГИС ЛК, укрепление нормативной базы и внедрение финансовых инструментов, таких как углеродные кредиты, могут повысить привлекательность ГЧП в лесном секторе.

В таблице 2 представлены результаты сравнительного анализа опыта различных стран по применению ГЧП в лесном хозяйстве.

Таблица 2
Сравнительная таблица международного опыта применения ГЧП в лесном хозяйстве

Страна	Модель ГЧП	Основные проекты	Объем инвестиций (2020-2025)	Сильные стороны	Слабые стороны
Канада [2]	Долгосрочные лесные лицензии, концессии	Лесозаготовка, лесовосстановление, противопожарные меры	~2,5 млрд CAD	Четкое распределение рисков, строгий государственный контроль, инновации (спутниковый мониторинг)	Высокие требования к экологическим стандартам увеличивают затраты
Финляндия [1, 3]	Концессии, углеродные квоты	Лесопользование, производство биотоплива, углеродное секвестрирование	~1,2 млрд EUR	Развитая цифровая инфраструктура, финансовая поддержка через углеродные кредиты	Ограниченный масштаб проектов из-за высокой конкуренции в биоэкономике
Бразилия [4]	ГЧП через Amazon Fund	Защита тропических лесов, лесовосстановление, поддержка местных сообществ	~1,1 млрд USD (30% частные)	Интеграция экологических и социальных целей, международная поддержка	Коррупционные риски, слабая институциональная база

Международный опыт применения ГЧП в лесном хозяйстве, проиллюстрированный примерами Канады, Финляндии и Бразилии, подчеркивает важность сильной нормативной базы, прозрачности данных и финансовых стимулов для успеха партнерства. Для России адаптация этих моделей может включать внедрение цифровых технологий, таких как ФГИС ЛК, и развитие механизмов углеродных квот, чтобы повысить инвестиционную привлекательность лесного сектора. Учет местных условий и преодоление институциональных барьеров, таких как коррупция, будут ключевыми для эффективного применения ГЧП.

Совершенствование институциональных и финансовых механизмов ГЧП в лесном хозяйстве России

Для эффективного развития государственно-частного партнерства (ГЧП) в лесном хозяйстве

России необходимо устранить ключевые барьеры, выявленные в предыдущих анализах, и внедрить институциональные и финансовые механизмы, адаптированные к специфике отрасли. Важнейшим шагом является совершенствование нормативно-правовой базы, которая должна учитывать уникальные особенности лесного сектора. Федеральный закон № 296-ФЗ от 10 июля 2023 года создал основу для упрощения процедур ГЧП, однако требуется разработка специализированного подзаконного акта, регулирующего ГЧП в лесном хозяйстве. Такой акт должен четко определять распределение рисков между государством и частными партнерами, включая обязательства по лесовосстановлению, и предусматривать долгосрочные контракты (15–20 лет) для повышения инвестиционной привлекательности. Внедрение типовых соглашений, как это сделано в Канаде, позволит снизить бюрократические издержки и ускорить запуск проектов.

Ускорение цифровизации лесного сектора является критически важным институциональным механизмом. Внедрение Федеральной государственной информационной системы лесного комплекса (ФГИС ЛК) в 2025 году повысило прозрачность данных, но необходимо обеспечить полное обновление лесоустроительных данных, охватывающих лишь 16% лесного фонда по состоянию на 2024 год. Предлагается разработать программу субсидирования лесостроительства через ГЧП, где частные компании будут финансировать обновление данных в обмен на приоритетный доступ к лесным участкам. Пример Финляндии, где цифровая инфраструктура обеспечивает мониторинг лесов в реальном времени, показывает, что такие меры могут увеличить доверие инвесторов и снизить риски, связанные с неопределенностью ресурсной базы.

Финансовые механизмы ГЧП требуют значительного усиления для привлечения частного капитала. Одним из решений является создание специализированного фонда поддержки ГЧП в лесном хозяйстве, аналогичного Amazon Fund в Бразилии. Такой фонд мог бы аккумулировать государственные, частные и международные средства, направляя их на проекты лесовосстановления и биоэкономики. Например, в 2023 году объем частных инвестиций в лесной сектор через ГЧП составил лишь 25 млрд рублей, что значительно ниже потенциала отрасли. Введение льготного кредитования под 3–5% годовых и государственных гарантий возврата инвестиций, как это реализовано в Канаде, могло бы стимулировать участие частных компаний. Кроме того, развитие системы углеродных квот, как в Финляндии, позволит инвесторам получать доход от экологических проектов, таких как углеродное секвестрирование, что особенно актуально в контексте глобальных климатических инициатив.

Укрепление координации между федеральными и региональными органами власти также является важным институциональным шагом. По данным Минэкономразвития (2024), только 35 регионов имеют нормативные акты, регулирующие ГЧП в лесном секторе, что ограничивает масштабирование

успешных практик. Предлагается создать федеральный центр компетенций по ГЧП в лесном хозяйстве, который будет разрабатывать методические рекомендации, проводить обучение региональных специалистов и распространять лучшие практики, такие как проекты в Архангельской и Вологодской областях. Это позволит повысить квалификацию кадров и устранить проблему неравномерного развития ГЧП в регионах.

Для минимизации коррупционных рисков и повышения прозрачности предлагается внедрить блокчейн-технологии для учета обязательств сторон в ГЧП-проектах. Например, смарт-контракты могут использоваться для автоматического контроля выполнения условий лесовосстановления или противопожарных мер, что повысит доверие между государством и бизнесом. Опыт Бразилии показывает, что прозрачность является ключевым фактором привлечения международных инвесторов. Кроме того, необходимо разработать механизмы страхования рисков, связанных с лесными пожарами и климатическими изменениями, которые, по данным Рослесхоза, ежегодно наносят ущерб на миллиарды рублей.

В заключение, для стимулирования ГЧП в лесном хозяйстве России требуется комплексный подход, сочетающий институциональные и финансовые меры. Разработка специализированной нормативной базы, ускорение цифровизации, создание инвестиционного фонда, внедрение углеродных квот, укрепление межуровневой координации и использование инновационных технологий, таких как блокчейн, позволят преодолеть существующие барьеры. Эти меры, основанные на международном опыте Канады, Финляндии и Бразилии, создадут условия для привлечения частных инвестиций, повышения экономической эффективности и устойчивого управления лесным фондом России.

Выводы

Проведенное исследование государственно-частного партнерства (ГЧП) в лесном хозяйстве Российской Федерации выявило его высокий потенциал как инструмента модернизации отрасли, повышения инвестиционной привлекательности и обеспечения устойчивого лесопользования. Анализ текущего состояния ГЧП показал умеренный рост инвестиций (с 15 млрд рублей в 2020 году до прогнозируемых 40 млрд рублей в 2025 году) и числа проектов (с 20 до 40 за тот же период), однако доля лесного сектора в общем объеме ГЧП остается незначительной (менее 1,6%). Это обусловлено системными проблемами, такими как несовершенство нормативно-правовой базы, низкий уровень цифровизации (лишь 16% лесного фонда имеют актуальные лесоучредительные данные), высокие финансовые риски и недостаточная координация между уровнями власти. Несмотря на прогресс, достигнутый благодаря Федеральному закону № 296-ФЗ и внедрению ФГИС ЛК в 2025 году, масштабирование ГЧП требует дальнейших усилий.

Международный опыт, изученный на примере Канады, Финляндии и Бразилии, демонстрирует

успешные модели ГЧП, основанные на четком распределении рисков, развитой цифровой инфраструктуре и финансовых стимулах, таких как углеродные квоты. Эти примеры подчеркивают важность адаптации механизмов к местным условиям, что особенно актуально для России с ее уникальным лесным фондом, составляющим 20% мировых запасов. В то же время институциональные барьеры, такие как коррупционные риски и слабая компетентность регионов, требуют особого внимания для обеспечения прозрачности и эффективности партнерства.

Разработанные предложения по совершенствованию ГЧП включают создание специализированной нормативной базы, субсидирование лесоустройства через ГЧП, учреждение инвестиционного фонда, внедрение углеродных квот, укрепление межуровневой координации и использование блокчейн-технологий для повышения прозрачности. Эти меры, основанные на синтезе отечественного и международного опыта, направлены на устранение ключевых барьеров и стимулирование притока частных инвестиций. SWOT-анализ подтвердил, что сильные стороны, такие как огромный лесной фонд и государственная поддержка, в сочетании с возможностями цифровизации и экологических проектов, создают благоприятные условия для развития ГЧП.

Литература

1. Greiner M. Public-Private Partnerships in Forestry: EU Practices // *Forest Policy and Economics*. – 2022. – Vol. 102. – P. 67–78.
2. Hodge J. Public-Private Partnerships in Natural Resource Management: Canadian Experience // *Journal of Environmental Management*. – 2021. – Vol. 85, No. 3. – P. 234–245.
3. United Nations Economic Commission for Europe. Forest Sector Outlook Study 2020–2040. – Geneva: UNECE, 2024. – 112 p.
4. World Bank. Amazon Fund: Annual Report 2023. – Washington, D.C., 2024. – 89 p.
5. Алабед А.Н. Управление рисками в инфраструктурных проектах ГЧП // *Финансы и кредит*. – 2021. – № 4. – С. 89–97.
6. Алиев Д.К. Финансовое обеспечение государственно-частного партнерства на региональном уровне // *Экономика региона*. – 2022. – № 2. – С. 112–120.
7. Варнавский В.Г. Государственно-частное партнерство: теория и практика / В.Г. Варнавский. – М.: ИМЭМО РАН, 2011. – 287 с.
8. Воробьев, А. Ю. Применение механизма государственно-частного партнерства в лесном хозяйстве: проблемы реализации / А. Ю. Воробьев, К. И. Федоров, С. В. Федорова // *Финансовый бизнес*. – 2023. – № 11(245). – С. 28–32. – EDN QOLZSQ.
9. Минэкономразвития России. Отчет о развитии государственно-частного партнерства в Российской Федерации за 2020–2023 годы. – М., 2024. – 78 с.
10. Национальный центр ГЧП. Аналитический обзор рынка ГЧП в России за 2023 год. – М., 2023. – 65 с.

11. РАНХиГС. Анализ инвестиционной активности в лесном хозяйстве России: роль ГЧП / Коллектив авторов. – М., 2023. – 48 с.

12. Росконгресс. Информационно-аналитический дайджест: ГЧП в регионах России. – М., 2023. – 52 с.

13. Рослесхоз. Отчет о состоянии лесного фонда Российской Федерации за 2024 год. – М., 2024. – 104 с.

14. Соколенко Т.Г. Экономические аспекты применения государственно-частного партнерства в лесном хозяйстве России // Вестник лесотехнического университета. – 2020. – № 3. – С. 45–56.

Public-private partnership in forestry of the Russian Federation: current state, problems and development prospects
Ternovsky S.N.

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
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 analysis of public-private partnership (PPP) in forestry of the Russian Federation, its current state, problems and development prospects. The relevance of the study is due to the need to modernize the forestry complex, which has the largest forest resources in the world (20% of the world fund), but is characterized by low investment activity and environmental risks. The article analyzes the dynamics of PPPs from 2020 to 2025, showing an increase in investments from 15 to 40 billion rubles and the number of projects from 20 to 40, although the share of the forestry sector remains less than 1.6% of the total PPP volume. Key barriers are identified: imperfect regulatory framework, low digitalization (only 16% of the forest fund has up-to-date data), high financial risks and weak regional coordination. The international experience of Canada, Finland and Brazil is studied, emphasizing the importance of transparency, digital technologies and financial incentives, such as carbon quotas. Measures to improve PPPs are proposed: development of specialized legislation, subsidies for forest management, creation of an investment fund, introduction of blockchain technologies and strengthening of inter-level coordination. The results confirm the hypotheses about the potential of PPPs to improve economic efficiency and sustainable forest management. The article offers recommendations for government agencies and businesses to help attract investment and modernize forestry in Russia.

Keywords: public-private partnership, forestry, investment, sustainable forest management, digitalization

References

1. Greiner M. Public-Private Partnerships in Forestry: EU Practices // *Forest Policy and Economics*. – 2022. – Vol. 102. – P. 67–78.
2. Hodge J. Public-Private Partnerships in Natural Resource Management: Canadian Experience // *Journal of Environmental Management*. – 2021. – Vol. 85, No. 3. – P. 234–245.
3. United Nations Economic Commission for Europe. *Forest Sector Outlook Study 2020–2040*. – Geneva: UNECE, 2024. – 112 p.
4. World Bank. *Amazon Fund: Annual Report 2023*. – Washington, D.C., 2024. – 89 p.
5. Alabed A.N. Risk Management in PPP Infrastructure Projects // *Finance and Credit*. – 2021. – No. 4. – P. 89–97.
6. Aliev D.K. Financial support for public-private partnership at the regional level // *Economy of the region*. – 2022. – No. 2. – P. 112–120.
7. Varnavsky V.G. Public-private partnership: theory and practice / V.G. Varnavsky. – Moscow: IMEMO RAS, 2011. – 287 p.
8. Vorobyov, A. Yu. Application of the public-private partnership mechanism in forestry: implementation problems / A. Yu. Vorobyov, K. I. Fedorov, S. V. Fedorova // *Financial business*. – 2023. – No. 11(245). – P. 28–32. – EDN QOLZSQ.
9. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. Report on the development of public-private partnerships in the Russian Federation for 2020–2023. – M., 2024. – 78 p.
10. National PPP Center. Analytical review of the PPP market in Russia for 2023. – M., 2023. – 65 p.
11. RANEP. Analysis of investment activity in forestry in Russia: the role of PPP / Collective authors. – M., 2023. – 48 p.
12. Roscongress. Information and analytical digest: PPP in the regions of Russia. – M., 2023. – 52 p.
13. Rosleskhoz. Report on the state of the forest fund of the Russian Federation for 2024. – M., 2024. – 104 p.
14. Sokolenko T.G. Economic aspects of the application of public-private partnership in forestry in Russia // *Bulletin of the Forestry University*. – 2020. – No. 3. – P. 45–56.

Перспективы развития механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления в Московской области

Туманов Петр Александрович

Аспирант, Гжельский государственный университет,
Ptumanov@mail.ru

В статье поставлена цель: провести анализ взаимодействия федеральных и региональных органов управления. В исследовании выявлены следующие ключевые проблемы: нечеткое разграничение полномочий, недостаточная координация и замедленная реакция на вызовы и угрозы. Также рассмотрены механизмы взаимодействия межведомственных комиссий и ряд социальных программ, таких как, «Комфортная городская среда» и «Умный город». Помимо этого, обоснованы перспективы создания единого координационного центра, координации правовых норм и внедрения цифровых технологий по обработке и межведомственного обмена больших объемов данных. Предложенные перспективы развития направлены, на повышение эффективности управления субъектами РФ и улучшение качества жизни граждан.

Ключевые слова: федеральное управление, региональное управление, координация власти, Московская область, межведомственное взаимодействие ключевые проблемы, механизмы взаимодействия, перспективы развития

Введение.

Одним из важнейших аспектов государственного управления является, эффективное взаимодействие федерального и регионального уровней управления. Чем эффективнее оно реализуется, тем выше уровень жизни граждан в регионе.

Актуальность данной работы обусловлена перманентной трансформацией и развитием регионов и городов, что в свою очередь обуславливает потребность в организации взаимодействия между органами управления различных уровней. В частности, Московская область является одним из ключевых субъектов Российской Федерации, где проводилось данное исследование, с целью выявления перспективных механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления.

В настоящее время важно осознать, что только через понимание и принятие различий в федеральных и региональных уровнях управления, а также через совместную работу над общими целями, способствующими социально-экономическому развитию субъектов РФ, можно создать более устойчивую и результативную систему управления. Реформы, направленные на оптимизацию координации, являются не просто желательными, но и необходимыми для обеспечения стабильного развития региона и повышения качества жизни его жителей [3].

Методы.

Современное взаимодействие между федеральными и региональными органами власти в Московской области определяет структуру управления и распределения ресурсов, в соответствии с текущей моделью взаимодействия между органами управления в Московской области. Основу этой модели составляет децентрализованный подход, при котором федеральные органы задают общие стратегические направления, а региональные власти адаптируют их, с учётом местных условий. Такой подход позволяет достигать определённой степени гибкости, необходимой для решения специфических проблем на местах. Визуально представляется текущая модель взаимодействия федеральных и региональных органов власти в Московской области следующим образом (рис.1).

Существующая модель взаимодействия федеральных и региональных органов власти, может быть охарактеризована многоуровневыми формами координации, среди которых выделяют совместные рабочие группы, межведомственные комиссии и регулярные встречи представителей органов власти различных уровней. Целью этих взаимодействий яв-

ляется, обмен информацией и выработка согласованных решений по актуальным вопросам. Однако, несмотря на наличие таких форм взаимодействия, на практике зачастую наблюдается недостаток согласованности в действиях. Это выражается в разрозненности инициатив и разной степени их успешности в зависимости от оперативности на каждом управленческом уровне [1].



Рисунок 1 – Текущая модель взаимодействия федеральных и региональных органов власти в Московской области.

В текущей модели взаимодействия федеральных и региональных органов власти существует такой аспект как, неравномерное распределение полномочий и ответственности. Федеральные органы, как правило, определяют рамки регулирования и предоставляют финансирование, тогда как, регионы имеют свободу в выборе инструментов и механизмов их реализации. Данный аспект вызывает сложности в реализации стратегий развития, поскольку федеральные требования могут не всегда учитывать уникальные условия территорий региона.

На практике недостаточная интеграция коллегальных органов приводит к фрагментации усилий и удлинению сроков реагирования на потенциальные кризисы или возникновение новых вызовов, таких как, изменение климата или экономические колебания. Региональные власти часто ставятся в условия, когда необходимо быстро адаптироваться, опираясь на ограниченные ресурсы и информацию. Процесс передачи информации между уровнями власти не всегда эффективно организован, что затрудняет оперативное принятие решений.

В современных условиях, взаимодействие между органами управления различных уровней строится на следующих принципах:

- децентрализация полномочий, которая заключается в том, что Москва и Московская область имеют большие полномочия в экономической, социальной и других сферах;

- управление консилиума, которое осуществляется на регулярных заседаниях межведомственных комиссий и координационных советов, где оперативно решаются возникающие проблемы и разрабатываются стратегии развития;

- финансовая поддержка, которая заключается в оказании помощи средств из Федерального бюджета, а также проводится финансирование национальных и региональных проектов, прежде всего в сфере: инфраструктуры и социальной защиты населения;

- поддержка со стороны законодательной системы, в которой существенное количество нормативных актов направлено на упрощение различных региональных административных процедур.

Для повышения эффективности взаимодействия федеральных и региональных уровней управления требуется, создание более прозрачных и адаптивных коммуникационных каналов. Устранение препятствий в информировании и обмене опытом между разными уровнями власти будет способствовать не только улучшению качества принимаемых решений, но и синхронизации усилий в решении проблем, свойственных региону.

Необходимость пересмотра существующей модели взаимодействия федеральных и региональных органов власти в настоящее время очень нужна, так как, для создания более гармоничного взаимодействия, важно зафиксировать роль каждого звена управления, чтобы была четкость и ясность в достижении результатов. Реализация этой идеи является основой для разработки более эффективных механизмов, которые помогут избежать конфликтов интересов и будут способствовать развитию партнерства между уровнями управления.

Результат.

Анализируя практику федерального и -регионального взаимодействия, можно прийти к выводу, что текущая система взаимодействия имеет характер сильного вертикального подчинения. А механизм взаимодействия функционирует через соглашения, заключаемые между федеральными и региональными органами исполнительной власти. Ключевым вопросом таких соглашений, как правило выступает делегирование конкретных полномочий на уровень субъекта, от федеральных структур к региональным исполнительным органам. Основная причина неудач в данной сфере кроется в трудностях, с которыми сталкиваются региональные власти при установлении рабочих связей с федеральным центром. По этой причине представляется целесообразным переложить инициативу по налаживанию взаимодействия с регионального уровня на федеральный уровень управления.

Так как, координация между федеральным и региональными уровнями исполнительной власти строится на трех ключевых элементах, включающих:

- подписанные соглашения,
- рабочую деятельность главы администрации региона;
- законодательные основы субъекта РФ.

К сожалению, рассмотренный подход не лишен недостатков и демонстрирует низкую эффективность в ряде случаев.

Рассматривая перспективы развития взаимодействия федерального и регионального уровней управления, выявляется, что одной из основных

проблем, является неопределенность в правовых нормах, которая порождает конфликты интересов и затрудняет эффективное взаимодействие. Часто происходит наложение полномочий, что приводит к дублированию функций и снижению общей эффективности управления. Например, одно и то же направление деятельности может регулироваться как на федеральном, так и на региональном уровнях управления, что создает путаницу и неопределенность в действиях администраций.

Также следует отметить, что отношения между федеральным центром и регионами органами власти выстраиваются по четырем ключевым схемам:

- равноправное партнерство: Совместное решение управленческих вопросов, которое происходит на паритетных началах, как правило через заключение договоров или процедуру «двойного ключа»;

- директивное федеральное решение, с учетом регионального мнения: Ключевые решения преимущественно принимаются на федеральном уровне, но федеральные органы власти обязаны выслушать и учесть мнение регионов («решающий голос Федерации – совещательный голос региона»);

- региональная автономия с федеральными рекомендациями: Субъекты РФ, обладающие полнотой власти в принятии решений («решающий голос»), а федеральные органы власти могут лишь давать рекомендации («совещательный голос»);

- исполнение федеральных поручений: Региональные органы власти выполняют задачи в сфере исключительного ведения Российской Федерации, под прямым административным контролем федеральных структур.

При этом, организационные аспекты играют существенную роль в формировании проблемного поля, где очень часто отсутствуют четкие механизмы взаимодействия между различными уровнями управления. Локальные органы, не всегда получая необходимую информацию от федеральных структур, оказываются в ситуации, когда не могут оперативно реагировать на вызовы и потребности населения. Это видится особенно актуальным, в условиях быстро меняющейся социальной и экономической ситуации [4].

Культурные аспекты, включающие в себя разные подходы к управлению и взаимодействию, также вносят важный вклад в возникновение затруднений. Сложившиеся традиции и менталитет чиновников могут затруднять принятие совместных решений, а инертность системы затрудняет внедрение новых принципов согласования и сотрудничества. Изучение культурных особенностей взаимодействия органов власти может помочь в нахождении путей выхода из сложившейся ситуации.

Проблемы разграничения полномочий непосредственно влияют на использование имеющихся ресурсов. Например, неэффективное распределение полномочий может привести к затруднениям в реализации региональных программ, и, как следствие, к недостаточному финансированию приоритетных проектов. Появляется риск утраты контроля над выполнением задач, которые, на первый взгляд, можно решить только на региональном уровне. Это

создает дополнительные сложности в управлении инвестициями и обеспечением ресурсами [5].

Необходимо отметить влияние этих проблем на социально-экономическое развитие Московской области. Замедленная реакция региональных структур на изменяющиеся условия может привести к отставанию области от федеральных целевых показателей, что в свою очередь негативно сказывается на качестве жизни граждан и социальном климате.

Настоящее время, Московская область реализует ряд инициатив, демонстрирующих плодотворное взаимодействие между федеральными и региональными органами власти. Одним из ярких примеров является интеграция в сфере управления общественными пространствами. В рамках программы «Комфортная городская среда» федеральные и региональные власти совместно работают над созданием благоустроенных общественных пространств. Эта программа не только направлена на улучшение качества жизни населения, но и включает в себя активное взаимодействие с местным населением в процессе проектирования и реализации проектов. Такой подход способствует не только повышению качества инфраструктуры, но и сближению власти с гражданами [2,6].

Важным элементом успешной координации является обмен опытом и лучшими практиками. Например, в недавнем времени была инициирована программа по обучению региональных специалистов в области управления и планирования городских территорий, которая была организована в сотрудничестве с федеральными структурами. Это дало возможность участникам освоить новые методики и подходы, адаптировать их к условиям Московской области.

Еще одним аспектом, который заслуживает внимания, является программа «Умный город», в рамках которой федеральные и региональные власти объединили усилия для внедрения современных технологий в систему управления городом. Использование смарт-решений в сфере ЖКХ, транспорта и безопасности не только сокращает расходы, но и повышает уровень жизни населения. Программы, направленные на интеграцию данных технологий, стали возможны благодаря совместным усилиям различных уровней власти. Данное взаимодействие создало условия для более гибкого и адаптивного управления городской средой.

Важную роль играют также инициативы по аварийному реагированию и ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций (ЧС). Совместная работа федеральных структур и региональных служб позволила значительно повысить уровень готовности к чрезвычайным ситуациям, обеспечив более быструю реакцию и мобилизацию ресурсов. Задачи, стоящие перед всеми уровнями власти, решаются через единые планы и стратегии, что позволяет минимизировать риски и обеспечить безопасность населения [7].

Ключевым моментом в успешных практиках взаимодействия является, необходимость создавать уникальные координационные центры, где все заин-

тересованные стороны могут оперативно обмениваться информацией и принимать решения, что особенно важно в условиях, быстроменяющейся городской среды и постоянных вызовов. Наличие единого центра, координирующего действия, как в обычный, так и в кризисные моменты, способствует более эффективному решению задач.

Взаимодействие федеральных и региональных органов власти в Московской области требует особого внимания, учитывая специфические условия и вызовы, с которыми сталкивается данное территориальное образование. Данное исследование затрагивает различные аспекты, включая существующие модели взаимодействия, проблемы разграничения полномочий и влияние на использование земельных ресурсов. Обозначенные факторы формируют основу для понимания необходимой координации между уровнями власти.

Применение эффективных практик координации в Московской области показало жизнеспособность принципов партнерства между различными уровнями власти. Описанные практики включают в себя не только межведомственное сотрудничество, но и вовлечение местных сообществ в процесс принятия решений. Коммуникация между государственными структурами и населением способствует более открытым и прозрачным механизмам управления, что особенно важно в свете стремления обеспечить высокий уровень жизни для всех слоев населения [8,9]. Автором предоставляется набор основных механизмов взаимодействия между федеральными и региональными уровнями управления (табл. 1).

Таблица 1
Основные механизмы взаимодействия федерального и регионального уровней управления

Механизм взаимодействия	Описание механизма	Цели взаимодействия	Пример реализации
Нормативно-правовое регулирование	Издание федеральных законов и подзаконных актов	Обеспечение единого правового пространства	Федеральные законы, указы Президента
Межбюджетные трансферты	Перечисление финансов из федерального бюджета в бюджеты субъектов РФ	Выравнивание социально-экономических показателей регионов	Дотации регионам, обеспечивающие выполнение региональных социальных обязательств перед населением
Федеральные целевые программы (ФЦП)	Совместное финансирование приоритетных проектов федерального и регионального значений	Реализация социально-экономических проектов	Развитие транспортной системы, охрана экологии
Контроль и надзор	Проверка целевого использования бюджетных средств в регионах	Предотвращение нарушений и злоупотреблений	Ревизии Счетной палаты, прокурорские проверки
Государственные комиссии и советы	Постоянные коллегиальные органы, с участием федеральных и	Принятие решений по национальным и региональным проектам	Комиссия по демографии, Совет по развитию регионов

	региональных министров		
Информационный обмен	Обмен статистикой, аналитическими материалами и отчетами между уровнями власти	Повышение прозрачности и обоснованности решений	Единая система межведомственного электронного документооборота

Изучение возможностей для дальнейшего сотрудничества позволило выявить не только проблемы, но и перспективы развития взаимодействия между федеральными и региональными структурами управления. Актуальными остаются вопросы повышения оперативности реагирования на вызовы и потребности населения, а также создание четких алгоритмов работы, в рамках совместных государственных программ и инициатив. Устойчивое сотрудничество должно строиться на взаимном доверии и готовности к совместному решению возникающих сложностей [10].

Обсуждение.

Решая вопросы изыскания перспектив развития механизмов взаимодействия федеральных и региональных уровней управления в субъектах РФ, очень важно использовать практический опыт регионов-лидеров, которые оперативно и конструктивно реализуют механизмы взаимодействия всех уровней управления. Следует подчеркнуть активную деятельность в этом направлении Московскую область, но также необходимо отметить, что в этом субъекте РФ существуют отличительные от всех регионов особенности, которые существуют на этой территории. В тоже время, проживающее население очень требовательно относится к улучшению уровня жизни, оно активно принимает участие во всех начинаниях, которые направлены на эффективную координацию, с целью повышения качества жизни населения Московской области. Синергия, происходящая между федеральными и региональными органами власти, продуктивным образом влияет на реализацию социальных и экономических проектов, а также развития инфраструктуры и создания благоприятных условий для жизни граждан [11].

Неудовлетворенность граждан в контексте взаимодействия федеральной и региональной власти должна служить стимулом для изменения подходов и оптимизации механизмов сотрудничества. В конечном итоге, развитие системы взаимодействия является залогом социального и экономического прогресса субъектов РФ в долгосрочной перспективе [12].

Заключение.

В исследовании определены перспективные направления развития механизмов взаимодействия федерального и регионального уровней управления, направленных на повышение согласованности планирования и усиление горизонтальных связей между уровнями власти, а также предложены ключевые аспекты успешных практик механизмов взаимодействия, которые являются, необходимыми для создания уникальных координационных центров,

где все заинтересованные стороны могут оперативно обмениваться информацией и принимать решения, что особенно важно в современных условиях.

Эффективное взаимодействие между федеральными и региональными органами власти является залогом успешного решения актуальных задач, стоящих перед Московской областью. Только при условии четкой и слаженной работы всех участников процесса можно достичь поставленных целей и обеспечить устойчивое развитие области, что, в свою очередь, положительно скажется на качестве жизни его жителей.

Литература

1. Хубулова, С. А. Трансформационная парадигма цифровизации региональной экономики с позиции кластерного подхода / С. А. Хубулова, Б. Х. Дреев // Финансовые исследования. – 2023. – Т. 24, № 4(81). – С. 35-45. – DOI 10.54220/finis.1991-0525.2023.81.4.003

2. Николаева, К. С. Цифровизация государственного управления как условие снижения транзакционных издержек в сфере публичного управления / К. С. Николаева // Современный город: власть, управление, экономика. – 2021. – Т. 1. – С. 40-47. – DOI 10.15593/65.049-66/2021.05

3. Бочанов, М. А. Особенности взаимодействия государства и институтов гражданского общества в субъектах Российской Федерации / М. А. Бочанов, К. В. Головина // Современные проблемы регионалистики: Сборник по материалам II Мерцаловских чтений, 2016. – С. 167-169.

4. Харичкин, И. К. Использование организационно-кадрового ресурса российского миротворчества в интересах укрепления национальной безопасности государства // Вестник Московского государственного лингвистического университета. Общественные науки. – 2020. – № 4(841). – С. 119-132.

5. Ломакина, Н. В. Государственное стимулирование инвестиционной активности в ресурсном регионе: дальневосточный вариант / Н. В. Ломакина // Пространственная экономика. – 2020. – Т. 16, № 4. – С. 68-90. – DOI 10.14530/se.2020.4.068-090.

6. Сагина, О. А. Основные направления и задачи стратегии пространственного развития в новых экономических реалиях / О. А. Сагина // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № S5

7. Мерзляков, А. А. Феномен субъектности регионов в решении проблем реформирования отечественной системы управления / А. А. Мерзляков // Вестник Института социологии. – 2018. – Т. 9, № 2(25). – С. 48-65. – DOI 10.19181/vis.2018.25.2.508.

8. Гудкова, А. А. Региональная инновационная политика как объект мониторинга инновационной деятельности в субъектах Российской Федерации / А. А. Гудкова, Т. И. Турко // Инноватика и экспертиза: научные труды. – 2014. – № 2(13). – С. 8-16.

9. Габбасова, К. Р. Перспективы развития экономического потенциала московского региона / К. Р. Габбасова // Ресурсам области - эффективное использование: XV Ежегодная научная конференция студентов Финансово-технологической академии:

Сборник материалов, Королев, 20 марта 2015 года. Том Часть 2. – Королев: Общество с ограниченной ответственностью "Научный консультант", 2015. – С. 39-45.

10. Кирсанов, К. А. Совершенствование механизма взаимодействия муниципальной власти с бизнес-структурами и структурами гражданского общества на примере Московской области / К. А. Кирсанов, Г. Ю. Богатыренко // Вестник Института мировых цивилизаций. – 2020. – Т. 11, № 3(28). – С. 74-78.

11. Мигалева, М. А. Трансформация прибрежных территорий Москвы-реки в границах города: интеграция водной артерии в транспортную и социальную среду / М. А. Мигалева, А. Л. Дергачев, Д. А. Дьяченко // Архитектура и строительство России. – 2024. – № 2(250). – С. 42-45.

12. Тимушев, Е. Н. Потенциал, ограничения и направления исследований внутрирегиональной (местной) бюджетной децентрализации в федеральной политике регионального развития / Е. Н. Тимушев // Финансы и кредит. – 2020. – Т. 26, № 1(793). – С. 196-212. – DOI 10.24891/фс.26.1.196.

Prospects for the development of mechanisms for interaction between federal and regional levels of government in the Moscow region
Tumanov P.A.

Postgraduate student, Gzhel State University

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The purpose of the article is to analyze the interaction between federal and regional government bodies. The study identified the following key problems: unclear division of powers, insufficient coordination, and slow response to challenges and threats. The mechanisms of interaction between interdepartmental commissions and a number of social programs, such as "Comfortable Urban Environment" and "Smart City", were also considered. In addition, the prospects of creating a single coordination center, coordinating legal norms and introducing digital technologies for processing and interdepartmental exchange of large amounts of data are substantiated. The proposed development prospects are aimed at improving the efficiency of governance of the subjects of the Russian Federation and improving the quality of life of citizens.

Keywords: federal government, regional government, government coordination, Moscow region, interdepartmental cooperation key issues, mechanisms of interaction, development prospects

References

1. Khubulova, S. A. Transformational paradigm of digitalization of the regional economy from the perspective of the cluster approach / S. A. Khubulova, B. Kh. Dreev // Financial studies. - 2023. - Vol. 24, No. 4 (81). - P. 35-45. - DOI 10.54220 / finis.1991-0525.2023.81.4.003
2. Nikolaeva, K. S. Digitalization of public administration as a condition for reducing transaction costs in the field of public administration / K. S. Nikolaeva // Modern city: power, management, economy. - 2021. - Vol. 1. - P. 40-47. - DOI 10.15593/65.049-66/2021.05
3. Bochanov, M. A. Features of the interaction between the state and civil society institutions in the constituent entities of the Russian Federation / M. A. Bochanov, K. V. Golovina // Modern problems of regional studies: Collection of materials from the II Mertsalov Readings, 2016. - Pp. 167-169.
4. Kharichkin, I. K. Using the organizational and personnel resource of Russian peacekeeping in the interests of strengthening the national security of the state // Bulletin of the Moscow State Linguistic University. Social Sciences. - 2020. - No. 4 (841). - Pp. 119-132.
5. Lomakina, N. V. State stimulation of investment activity in the resource region: the Far Eastern option / N. V. Lomakina // Spatial economy. - 2020. - Vol. 16, No. 4. - P. 68-90. - DOI 10.14530/se.2020.4.068-090.
6. Sagina, O. A. Main directions and tasks of the spatial development strategy in the new economic realities / O. A. Sagina // Bulletin of Eurasian Science. - 2024. - Vol. 16, No. S5
7. Merzlyakov, A. A. Phenomenon of regional subjectivity in solving problems of reforming the domestic management system / A. A. Merzlyakov // Bulletin of the Institute of Sociology. - 2018. - Vol. 9, No. 2(25). - P. 48-65. - DOI 10.19181/vis.2018.25.2.508.
8. Gudkova, A. A. Regional innovation policy as an object of monitoring innovation activities in the constituent entities of the Russian Federation / A. A. Gudkova, T. I. Turko // Innovation and expertise: scientific works. - 2014. - No. 2 (13). - P. 8-16.
9. Gabbasova, K. R. Prospects for the development of the economic potential of the Moscow region / K. R. Gabbasova // Efficient use of the region's

resources: XV Annual scientific conference of students of the Financial and Technological Academy: Collection of materials, Korolev, March 20, 2015. Volume Part 2. - Korolev: Limited Liability Company "Scientific Consultant", 2015. - P. 39-45.

10. Kirsanov, K. A. Improving the mechanism of interaction between municipal authorities, business structures and civil society structures on the example of the Moscow region / K. A. Kirsanov, G. Yu. Bogatyrenko // Bulletin of the Institute of World Civilizations. - 2020. - Vol. 11, No. 3 (28). - P. 74-78.
11. Migaleva, M. A. Transformation of coastal areas of the Moscow River within the city boundaries: integration of the waterway into the transport and social environment / M. A. Migaleva, A. L. Dergachev, D. A. Dyachenko // Architecture and Construction of Russia. - 2024. - No. 2 (250). - P. 42-45.
12. Timushev, E. N. Potential, limitations and directions of research of intraregional (local) budget decentralization in the federal policy of regional development / E. N. Timushev // Finance and Credit. - 2020. - Vol. 26, No. 1 (793). - P. 196-212. - DOI 10.24891/fc.26.1.196.

Мультимодальная организация пространства фермерского рынка

Тхориков Борис Александрович

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой сервисных технологий и бизнес-процессов, Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина, boris@tkhorikov.ru

Сабынина Марина Владимировна

аспирант кафедры сервисных технологий и бизнес-процессов, Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина, marinasabynina@yandex.ru

В статье рассматривается методика реализации мультисенсорного вовлечения (Multisensory Engagement) в маркетинговую стратегию фермерских рынков, обеспечивающих создание глубокого и запоминающегося опыта через активизацию сенсорных систем организма человека. Теоретическую основу методики составляет концепция мультимодальности Кресса: свет, звук, язык, запах, вкус, жест, пространство и время рассматриваются как равноправные ресурсы для формирования необходимой среды. Методика устраняет сенсорную перегрузку, делает внимание и маршрут посетителя предсказуемыми и дает измеримые результаты.

Ключевые слова: маркетинговые коммуникации, фермерские рынки, покупательское поведение, клиентский сервис.

Актуальность. Фермерские рынки вновь обретают популярность, превращаясь из «места торговли» в многофункциональные общественные пространства: узлы локальной экономики, сцены гастрономической культуры и площадки социального капитала. При этом коммерческий успех и общественная миссия таких рынков зависят не только от состава участников и ценовой политики, но и от того, как именно организовано внутреннее пространство – как синхронизированы внутренняя отделка, навигация, освещение, звук, запахи, сценарии дегустаций и общение с гостями рынка. Иначе говоря, от того, насколько элемент Place проектируется в качестве *мультимодальной системы смыслов*, а не как «квадратные метры под торговые места».

За последние десятилетия сформировался пул концептуальных работ, представляющих фермерские рынки как общественные места (place-making). Устойчивость и востребованность которых поддерживается и развивается с помощью дизайна и управления пространством, обеспечивающих бесшовную интеграцию рынков в повседневную жизнь горожан, а также логистическую связь с иными локациями [5].

Однако на операционном уровне, полноценная реализация классических и новейших положений servicescape [4] и store atmospherics [8], использующих атрибуты окружения – от температуры света до звука и запахов – способных системно влиять на эмоции, путь клиента, продолжительность пребывания и набор корзины покупок, для фермерских рынков не имеет достаточного методического обоснования и представлена фрагментарно.

Маркетологам фермерских рынков приходится самостоятельно и ситуативно адаптировать массивы административных руководств (USDA Agricultural Marketing Service, Project for Public Spaces и др.), систематизирующих требования к планировке, потокам, освещению, логистике, навигации, правилам поведения и сценариям программных активностей (дегустации, образовательные форматы, выходные «фестивали»). А также инструментарий настройки света, звука, тактильности и запахов с учетом эффектов конгруэнтности и кроссмодального усиления, подготовленный для супермаркетов и торговых центров [6].

В России интерес к фермерским рынкам также возрастает, но академический интерес зачастую смещен к институциональным и отраслевым вопросам. Тем не менее появляются обзоры, сопоставляющие отечественный и зарубежный опыт проектирования и строительства современных фермерских рынков, где прямо обсуждаются вопросы функционально-планировочных решений и сценариев кли-

ентского поведения. Дополняют картину исследования уличных рынков восточных городов Российской Федерации, где детально описывается пространственная организация, сезонность и поведенческие паттерны. Есть также работы по проблематике развития сельскохозяйственных рынков и ряду аспектов сенсорного маркетинга. Однако систематических методик «пространственного маркетинга» рынков с явной увязкой дизайна модусов и метрик поведения по-прежнему мало [1, 3].

Можно говорить, что сохраняется отчетливый разрыв – нет воспроизводимой методики, которая переводила бы мультимодальную «грамматику» пространства рынка в проектные решения и измеримые маркетинговые эффекты (конверсия дегустаций, «короткая петля» покупок, UGC с геометкой и т.п.). В операционной практике нередко размыта связь между «красивой реконструкцией» и поведенческими KPI, а мультимодальные элементы (свет, звук, материалы, темпоральные ритуалы) проектируются фрагментарно, вне единой концепции.

Этот инструментальный пробел особенно чувствителен для фермерских рынков, где доверие и аутентичность – центральные элементы, образующие потребительскую ценность. И без грамотно организованного «Плэсе» доверие остается декларацией: происхождение продукции не «видно», контакт с фермером не «слышно», сезонность не «пахнет», а дегустация не «работает» на принятие решения.

В этой связи, *цель статьи* заключается в разработке и теоретическом обосновании методики мультимодальной организации внутреннего пространства фермерского рынка.

Инструменты и методы

Исследование опирается на сочетание общенаучных и специальных методов, необходимых для конструирования воспроизводимой методики.

Анализ и синтез литературы. Проведен целевой обзор работ по servicescape, store atmospherics, placemaking, мультисенсорному маркетингу и мультимодальной социально-семиотике (Г. Кресс). Анализ дал набор понятий и ограничений, синтез – основу единой рамки для фермерских рынков.

Индукция и дедукция. Индуктивно обобщены наблюдаемые практики организации рыночного пространства; дедуктивно выведены правила проектирования сцен из теоретических положений (салиентность, информационная ценность, фрейминг, темпоральность).

Системный и структурно-функциональный подход.

Мы исходим из того, что фермерский рынок – это не набор прилавков, а единая коммуникационная среда, производящая воздействие на покупателей через разнообразные каналы, образующих систему модусов.

Семиотический (мультимодальный) анализ. Значение операционализировано как результат согласованной работы модусов; сформулированы признаки конгруэнтности и межсемиотической редундантности.

Сравнительный анализ. Авторская методика сопоставлена с четырьмя близкими подходами по набору критериев, релевантных рынку и модели FARMER [2].

Результаты

В качестве теоретической основы методики использована мультимодальная социально-семиотическая перспектива Г. Кресса [7]. Согласно которой значение (смысл чего-либо) создается распределенно – через множество модусов (пространственный, визуальный, лингвистический, материально-тактильный, звуковой, ольфакторный, вкусовой, жестовый, цифровой, темпоральный). Каждый модус – социальный ресурс, управляемый в дизайне коммуникации. Эта рамка позволяет «читать» фермерский рынок как сложную композицию, где планировка, материалы, шрифт ценника, тип приветствия продавца, расписание дегустаций и прочие атрибуты – части одного целого.

Методика переводит идеи Кресса в управляемый процесс: мы сначала формулируем общий смысл (что рынок хочет, чтобы посетитель понял / почувствовал / сделал), затем распределяем роли между модусами, выстраиваем конгруэнтность сигналов, задаем иерархию салиентности, проектируем ритм эпизодов пути, обеспечиваем гигиену модусов (без сенсорной перегрузки) и закрепляем все в регламентах и измеримых практиках. Принципиальное отличие от «атмосферы по чек-листу»: первична семиотическая целостность, а не набор эффектов; объект – весь рынок, а не «красивая витрина».

Далее представлена собственно методика мультимодальной организации внутреннего пространства. Мы оформляем ее в виде компактной таблицы, потому что этот формат удобен и для научного чтения, и для оперативной работы: видно последовательность этапов, что делается на каждом шаге и какой управленческий артефакт получается на выходе. Методика встроена в модель FARMER [2] и полностью описывает блок М – Multisensory Engagement. При этом ее артефакты поддерживают соседние ступени: обеспечивают Е (эмоциональную связь) и повышают R (возвраты и лояльность) за счет согласованной сцены по всему маршруту покупателя.

Таблица 1
Методика мультимодальной организации внутреннего пространства фермерского рынка

Этап	Решаемые задачи
1. Семантическое ядро	Формулировка одной рабочей фразы, совместимой с брендом. Разложение на «образ-ощущение-действие». Фиксация кратких форм, запретов и границ вариативности. Результат: паспорт ядра для проверки всех решений
2. Роли модусов	Назначение ролей модусам по зонам: ведущих, поддержки, фон. Привязка к плану площадки. Закрепление владельцев. Результат: карта ролей модусов с ответственными
3. Матрица конгруэнтности	Проекция ядра на модусы. Проверка согласованности и межсемиотической избыточности. Фиксация конфликтов и рамок вариативности. Результат: матрица-фильтр согласования
4. Иерархия салиентности	Распределение внимания: доминанта, две поддержки, фон. Калибровка «громкости» и

	границ. Результат: бюджет салиентности по узлам и окнам времени
5. Сценарий маршрута и времени	Конструирование эпизодов пути: вступление → пик → пауза → финал. Назначение окон звучания и «тишины» модусов для быстрых и прогулочных маршрутов. Результат: карта эпизодов и таблица включений
6. Паттерны актов вовлечения	Описание четырех шаблонов сцен с паспортами и метриками. Размещение без наложений по месту и времени. Результат: картотека паттернов и расписание развертывания
7. Стандарты общения и дегустации	Задание скриптов общения с клиентами. Обучение и контроль исполнения. Результат: единый стиль общения и управляемая конверсия дегустации в покупки
8. Антишум и разведение конфликтов	Введение фоновых уровней и буферов. Определение несовместимостей и лестницы отключений. Результат: читаемые доминанты, отсутствие взаимного заглушения модусов
9. Протокол малых проверок	Постановка А/В-проверок: одно изменение в фиксированных окнах. Расчет CVT, dwell, gescall и цифровых переходов. Результат: решения по данным и журнал версий
10. Институционализация цикла	Версионирование артефактов. Встраивание PDCA-ритма. Назначение владельцев и обучения. Результат: устойчивая система, сохраняющая ToV рынка при смене сезонов и продавцов

1. Семантическое ядро. Не нужен новый слоган. Нужна операционная реплика места – короткая фраза, согласованная с позиционированием и тоном бренда и пригодная для всех модусов: пространство, визуал, речь, звук/тишина, запах, вкус, жест, цифра, время. Реплика сразу раскладывается на три опоры: образ – ощущение – действие. Это техническое задание для мультисенсорной реализации.

Фраза проходит два простых теста: одно дыхание и воспроизводимость (разные сотрудники формулируют одинаково; фраза работает на табличке, в устной речи и в цифре). Фиксируются краткие варианты, запреты и сезонные пределы изменений. Итог – паспорт ядра: каноническая реплика, тройка «образ–ощущение–действие», правила применения, владелец и сигналы для ревизии. Через этот паспорт фильтруются все пространственные и коммуникационные решения.

2. Роли модусов. Язык бренда переводится в язык среды через десять модусов: пространственный, визуальный, лингвистический, звуковой, ольфакторный, вкусовой, жестовый, цифровой, темпоральный, материально-тактильный. Для каждого задаются функция, целевой акт и след. На плане рынка по ключевым зонам назначаются ведущий модус, две поддержки и фон; закрепляются владельцы на смене и кураторы площадки.

Инварианты бренда (тон, визуальные коды, принципы сервиса) не нарушаются. Вводятся жесткие правила: в одном видовом/акустическом конусе – только одна доминанта; поддержка не превращается во вторую «главную»; фон остается фоном. Итог – карта ролей модусов с регламентом применения и листом наблюдения для смен.

3. Матрица конгруэнтности. Чтобы все каналы говорили одно и то же, реплика ядра проецируется на модусы через три опоры: образ – ощущение –

действие. В матрице каждая клетка – короткая операционная формула: что предъявляется, в каком регистре, где/когда, как это совместимо с бренд-кодами.

Проверка идет по двум осям. По строкам: не искажается ли голос места (метафоры, тон, ритм). По колонкам: есть ли полезная избыточность без «семиотических разрывов» (один смысл поддержан минимум двумя модусами). Отдельно фиксируются конфликты: маскировка речи звуком, перекрытие вкуса запахом, вытеснение навигации визуальным шумом. Различаются инварианты (ядро, тон, ключевые коды) и вариативность (сенсорная доминанта, распределение поддержек) с понятными пределами. Итог – односторонняя матрица конгруэнтности с кратким код-буком; любой новый носитель или сцена принимаются только со ссылкой на соответствующую ячейку.

4. Иерархия салиентности. Внимание распределяется по узлам рынка: одна доминанта, две поддержки, стабильный фон. «Громкость» калибруется средствами модуса и по грамматике композиции: информационная ценность (верх/низ, лево/право, центр/периферия), фрейминг, салиентность. В одном видовом/акустическом конусе – только одна доминанта; поддержка не конкурирует; фон не «поднимается». Итог – бюджет салиентности: паузловая схема с временными окнами включения/выключения и перечнем запрещенных сочетаний. Эффект – нет сенсорной перегрузки, ключевое сообщение считывается быстро и в нужной точке.

5. Сценарий маршрута и времени. Статичная среда переводится в последовательность эпизодов: вступление → основной акцент → пауза → дополнительный акцент → завершение. Для каждого эпизода назначаются только нужные модусы, окна звучания и окна тишины. Сценарий накладывается на два типичных маршрута – быстрый будний и прогулочный выходной – и учитывает суточный и сезонный ритм. Итог – карта эпизодов (узел, модусы, окно, тишина, ответственный) и краткая таблица включений для смен. Посетитель идет по заданной линии без блужданий и усталости.

6. Паттерны актов вовлечения. Вводятся четыре универсальных формата, совместимых с позиционированием: входной якорь, вкусовая сцена, сезонный акцент, финальный шаг. Каждый описывается паспортом паттерна: целевой акт, ведущий и поддерживающие модусы, место в маршруте, окно во времени, речевой регистр, жесты/сервис, цифровое продолжение, границы интенсивности и метрики (конверсия, время остановки, gescall, доля цифровых переходов). Паттерны не накладываются в одном видовом/акустическом конусе. Итог – картотека паттернов и календарно-пространственная схема их включения; структура вовлечения сохраняется при любой тематике.

7. Стандарты общения и дегустации. Контакт с посетителем задается как короткая последовательность: приглашение → смысловая фраза → пауза для ощущения → уточняющий вопрос → мягкое действие. Фиксируются допустимый тон, базовые жесты, проксемика; исключаются клише и давление.

Итоги этапа: регламент (скрипт) общения (1–2 страницы), библиотека реплик, карманная карточка, короткое эталонное видео, чек-лист наблюдения и недельный отчет (доля корректных контактов, средняя длительность, конверсия пробы, recall реплики). Эффект – единый стиль общения, согласованный с бренд-тоном, без разрушения общей композиции.

8. *Антишум и разведение конфликтов.* Определяются несовместимые сочетания модусов по узлам (сильный аромат поверх вкуса; громкая фонограмма рядом с устным объяснением; визуальный «движ» у навигации) и задаются фоновые уровни. Сцены разводятся по времени и месту, вводятся буферные зоны и окна тишины, описывается лестница отключений с приоритетом: живая речь → вкус → навигация → атмосферные слои. Итоги – реестр фоновых настроек, матрица несовместимостей, календарь тишины, план отключений и чек-лист обхода. Эффект – доминанты читаются, взаимное глушение не возникает даже при высокой нагрузке.

9. *Протокол малых проверок.* Любая правка проверяется каузально: одна гипотеза – один модус – одно окно времени, при прочих равных. Используются A/B или последовательные прокатки с контрольными окнами. Мини-метрики: CVT (проба→действие), dwell (время остановки), recall реплики, структура корзины, доля цифровых переходов; охранные признаки – корректность перформатива и отсутствие конфликтов. Итоги – карточка гипотезы, лист проведения и односторонний отчет с решением («принять/доработать/отклонить») и обновлением ссылки в матрице/бюджете.

10. *Институционализация цикла.* Все элементы (паспорт ядра, карта ролей, матрица, бюджет салиентности, карта эпизодов, паттерны, перформатив, антишум, протокол A/B) объединяются в итоговый документ. Встраивается ритм PDCA: еженедельный разбор метрик и малых правок; ежемесячная сверка с бренд-кодами; сезонная ревизия инвариантов. Обучение и «пятиминутки» входят в рутину; новые носители проходят фильтр матрицы. Итоги – дашборд по узлам и сценам, регламент исключений и «минимальный порядок» на события/срывы. Эффект – устойчивая мультимодальная система с узнаваемым голосом рынка.

Таблица 2
Сравнительный анализ методик организации внутреннего пространства фермерских рынков

Критерий	Servicescape	Store atmospheres	Placemaking	Мультисенсорный маркетинг	FARME R-PLACE
Масштаб объекта	Интерьер одной точки; микросреда сервиса	Торговая зона; набор стимулов	Публичное место и общество	Каналы чувств в коммуникациях	Весь рынок как сцена: узлы, маршруты, «окна» времени; паузловое

					управление
Единица проектирования	Физические атрибуты: свет, планировка, вывески	Сенсорные переменные среды	Качество места, участие горожан	Стимулы пяти сенсорных систем человека	Модусы по Крессу; матрица «образ-ощущение-действие × модусы»; конгруэнтность и редундантность
Время и маршрут	Статично; поток учтен частично	В основном статично	Есть события, но без микро-ритма	Активации без карты эпизодов	Карта эпизодов: вступление–пик–пауза–финал; «окна тишины»; расписание включений
Антишум и конфликты	Общий комфорт; правил урегулирования конфликтов нет	Риск гиперстимуляции; антишум не описан	Нормы места без сенсорной грамматики	Часто просто усиление стимулов; конфликт игнорируются	Матрица несовместимостей, буферы, приоритет «речь → вкус → навигация → атмосфера», лестница отключений
Измеримость и причинность	Есть исследования эффектов; протокола тестов нет	Измеряют кампании; без узловой каузальности	Опросы и индикаторы места; длинный горизонт	Метрики коммуникаций, не «узловые»	Протокол малых проверок: один модус – одно окно; CVT, dwell, recall, цифровые следы; решения по данным
Институционализация	Проект → эксплуатация; PDCA редок	Кампанийность; зависимость от агентств	Программы участия без регламентов модусов	Временные активации	Комплект артефактов (паспорт ядра, карты ролей, матрица, бюджет, эпизоды,

					паттерны, перформатив, антишум) + PDCA не-деля/сезон, версионирование, владельцы
Вклад в путь клиента (FARMER)	F/A: первое впечатление, удобство	F/R: эмоции и импульс на месте	E/R: идентичность места, связи	M/R: память и эмоции во круг марки	M – ядро; поддержка E и R за счет согласованной мультимодальной по всему маршруту клиента

Чтобы показать место предложенной методики в поле существующих практик, мы на теоретическом уровне сравнили ее с четырьмя наиболее цитируемыми и применяемыми рамками: servicescape (оформление сервисной среды), store atmospherics (сенсорные стимулы в торговом пространстве), placemaking (создание и поддержание публичных мест) и мультисенсорный маркетинг (управление стимулами пяти чувств). Эти подходы выбраны как доминирующие в академической и прикладной повестке, но каждый из них покрывает лишь часть задач фермерского рынка (табл. 2).

Сопоставление показывает три ключевых преимущества предложенного решения.

1) Масштаб и связность. В отличие от servicescape / atmospherics (переменные среды одной точки) и placemaking (социально-территориальная рамка без сенсорной грамматики), авторская методика работает с целым рынком как сценой: узлы, маршруты, «окна» времени, роли модулей и их согласование.

2) Семиотическая управляемость. Модули по Крессу сведены в матрицу конгруэнтности и бюджет салиентности. Это защищает голос бренда и убирает конфликты сигналов; появляется понятный антишум (буферы, несовместимости, лестница отключений).

3) Измеримость и внедрение. Встроены малые проверки (каузальные A/B на уровне узла), понятные поведенческие метрики и цикл PDCA с версионированием артефактов. Методика не заканчивается презентацией, а живет в операционной рутине.

Результат – не «красивая атмосфера», а управляемая мультимодальная система, которая усиливает M в FARMER и работает на E (эмоциональную связь) и R (возвраты/адвокацию).

Таким образом, результаты, изложенные в статье, обладают элементами научной новизны – перенос мультимодальной социально-семиотической

перспективы (Г. Кресс) из аналитики в проектирование «Плэсе» для фермерских рынков. И вносят практический вклад в развитие отечественной школы маркетинга – готовая к внедрению методика М-блока модели FARMER: шаги, документы, метрики, ответственные. Она масштабируется по сезонам и темам, встроена в бренд-менеджмент. За счет согласованной работы модулей улучшаются базовые показатели пути клиента: человек быстрее ориентируется, чаще пробует, легче принимает решение и возвращается. Методика наполняет модель FARMER конкретным содержанием: укрепляет «М» (мультисенсорное вовлечение), прицельно поддерживает «Е» (эмоциональную связь) и «R» (повторные покупки и адвокацию), соединяя стратегию бренда с операционными действиями на рынке. В дальнейшей работе уместны полевые пилоты с публикацией данных по A/B-проверкам и уточнением пределов применимости для разных форматов рынков (крытые / открытые, сезонные / круглогодичные).

Литература

1. Калькова Н.А., Бузнин А.Н. Сенсорный маркетинг в условиях диджитал-экономики // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2024. № 3 – С. 104-110.
2. Тхориков Б.А., Сабынина М.В. Маркетинговые стратегии фермерских рынков: теоретико-методологический подход и типология // Маркетинг в России и за рубежом. – 2025. – № 5.
3. Фужуй Ч., Ивина М. С. Тенденции развития современных фермерских рынков // Системные технологии. – 2023. – № 2 (47). – С. 222-232.
4. Bitner M. J. Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees // Journal of marketing. – 1992. – Т. 56. – № 2. – С. 57-71.
5. Francis M., Griffith L. The meaning and design of farmers' markets as public space: An issue-based case study // Landscape Journal. – 2011. – Т. 30. – № 2. – С. 261-279.
6. Helmeffalk M., Hultén B. Multi-sensory congruent cues in designing retail store atmosphere: Effects on shoppers' emotions and purchase behavior // Journal of retailing and consumer Services. – 2017. – Т. 38. – С. 1-11.
7. Multimodality: A Social Semiotic Approach to Contemporary Communication: Gunther Kress, Routledge, London, 2010, 212 pp.
8. Spence C. et al. Store atmospherics: A multisensory perspective // Psychology & Marketing. – 2014. – Т. 31. – № 7. – С. 472-488.

Multimodal Organization of Farmers' Market Space
Thorikov B.A., Sabynina M.V.
 Kosygin Russian State University
JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article proposes a methodology for implementing Multisensory Engagement in the marketing strategies of farmers' markets—creating deep, memorable experiences by activating human sensory systems. The approach is grounded in Kress's multimodality framework: light, sound, language, smell, taste, gesture, space, and time are treated as equal resources for shaping the environment. The methodology reduces sensory overload, makes attention and visitor routes predictable, and delivers measurable results.
 Keywords: marketing communications; farmers' markets; consumer behavior; customer service.

References

1. Kalkova N.A., Buznin A.N. Sensory Marketing in the Context of the Digital Economy // Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics. 2024. No. 3 – P. 104-110.
2. Tkhorikov B.A., Sabynina M.V. Marketing Strategies of Farmers' Markets: Theoretical and Methodological Approach and Typology // Marketing in Russia and Abroad. - 2025. - No. 5.
3. Fuzhui Ch., Ivina M.S. Development Trends of Modern Farmers' Markets // System Technologies. - 2023. - No. 2 (47). - P. 222-232.
4. Bitner M. J. Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees // Journal of Marketing. – 1992. – T. 56. – No. 2. – pp. 57-71.
5. Francis M., Griffith L. The meaning and design of farmers' markets as public space: An issue-based case study // Landscape Journal. – 2011. – T. 30. – No. 2. – pp. 261-279.
6. Helmfalk M., Hultén B. Multi-sensory congruent cues in designing retail store atmosphere: Effects on shoppers' emotions and purchasing behavior // Journal of retailing and consumer Services. – 2017. – T. 38. – P. 1-11.
7. Multimodality: A Social Semiotic Approach to Contemporary Communication: Gunther Kress, Routledge, London, 2010, 212 pp.
8. Spence C. et al. Store atmospherics: A multisensory perspective // Psychology & Marketing. – 2014. – T. 31. – No. 7. – pp. 472-488.

Мировой опыт развития государственной политики в сфере физической культуры и спорта

Фомин Вячеслав Андреевич

аспирант факультета государственного и муниципального управления, Московский Городской Педагогический Университет, fominva@mgpu.ru

В статье рассмотрен опыт развития государственной политики в сфере физической культуры и спорта в США, в странах Европы (Франция, Германия, Испания), Восточной Азии (Китай, Индия), латиноамериканских странах (Бразилия, Аргентина, Колумбия, Уругвай, Перу), а также в России, Беларуси и Казахстане) и проведён сравнительный анализ ключевых параметров такой политики в региональных блоках. Выявлены институциональные особенности и правовая рамка развития государственной политики в сфере физической культуры и спорта в этих странах, разработана типология моделей государственной политики в спорте (от мобилизации к инклюзии), проанализированы проблемы и вызовы в зарубежной политике (от коммерциализации спорта до его политизации). Указаны перспективы локализации мирового опыта в рамках развития государственной политики в сфере физической культуры и спорта Российской Федерации на основе авторской модели.

Ключевые слова: государственная политика, физическая культура, спорт, зарубежный опыт, модель, государственное управление

Введение. В рамках активного развития цифровой экономики одним из наиболее острых вопросов с точки зрения государственного и муниципального управления является «вопрос о необходимости опережающего законодательства, направленного на формирование законодательных основ для развития прогнозируемых, но пока не существующих отношений» [1]. Это можно отнести и к общественно-государственным отношениям, возникающим в сфере физической культуры и спорта. В рамках отечественного конституционализма [2] можно отметить, что в настоящее время российская государственная политика в сфере физической культуры и спорта находится на «подъёме»; так на конец 2024 г. доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, достигла 57 %, или около 75 млн человек [3]. Значительных успехов в последние годы удалось добиться благодаря реализации Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года, принятой в 2020 г. (далее — Стратегия ФКиС 2030) [4]. Цель развития — «формирование приоритетов государственной политики в сфере физической культуры и спорта, основных направлений и механизмов, способствующих созданию условий, обеспечивающих равные возможности гражданам страны вести здоровый образ жизни, систематически заниматься физической культурой и спортом, а также сохранению конкурентоспособности российского спорта и формированию базы для эффективной работы системы российского спорта при различных сценариях развития геополитической и экономической ситуации в стране» [4]. Следует отметить, что в Стратегии ФКиС 2030 предусмотрена реализация множества задач и направлений. Тем не менее, несмотря на позитивные тенденции, в рамках государственного управления в сфере физической культуры и спорта нерешёнными остаются вопросы, связанные с равномерным развитием спортивной инфраструктуры (частичной доступностью спортивных объектов для всех категорий населения), недостаточным уровнем вовлечения граждан (особенно увеличением вовлечённости молодежи), несовершенством системы подготовки спортивного резерва, ограниченностью применения цифровых технологий в государственном управлении, недостатком финансирования, недостаточным вниманием к популяризации здорового образа жизни и физической культуры в образовательных организациях [5-9], а также иными аспектами, которым в научной литературе не всегда уделяется внимание в комплексе.

Для изучения вопроса о перспективах развития государственной политики в сфере физической

культуры и спорта в России целесообразным представляется его рассмотрение в более широком контексте, выходящем за пределы национального уровня. Так, в разных странах сложились различные организационные модели регулирования спортивной сферы, отражающие специфику общественных институтов, механизмов правового регулирования и роли государства. Изучение мирового опыта становится необходимым в условиях глобальной конкуренции за лидерство в спорте и усиления его значения как инструмента социальной интеграции и международного влияния, в частности, культуры отмены [10]. Несмотря на имеющийся в настоящее время «чек-лист» недружественных для России государств, сравнительный анализ практик разных регионов позволяет выявить общие закономерности и отличия, формирующие базу для осмысления перспектив применения накопленных решений в развитии российской государственной политики. В связи с этим обращение к мировому опыту развития государственной политики в сфере физической культуры и спорта приобретает актуальное значение.

Результаты и обсуждение. Методологическое изучение зарубежных моделей государственной политики в спорте строится на сравнительном анализе институциональных основ, инструментов регулирования и результатов их применения. В научной литературе преобладает акцент на системной сопоставимости, когда сравнение проводится по блокам нормативного обеспечения, структуры финансирования и механизмов управления. Данный аналитический курс позволяет выявить различия не на декларативном уровне, а в реальном функционировании институтов и их способности обеспечивать стратегические цели в сфере спорта [11-12]. В рамках анализа моделей зарубежных стран значимым является метод декомпозиции управленческих решений, который применяется для выделения последовательности мер и их согласованности с общенациональными стратегиями развития. В ряде исследований предложено рассматривать государственную политику сквозь призму «многоуровневой системы», в которой соотношение центральных и региональных органов управления отражает специфику каждой страны и различия в распределении полномочий, роли местных институтов и степени вовлечённости негосударственных акторов [13-14]. Для воспроизводимости выводов применяются элементы институционального анализа и социологического моделирования, что предоставляет возможность сопоставить как формальные механизмы, так и практику их реализации [15-16]. Методология в этих работах опирается на комбинацию качественных и количественных методов (экспертные интервью, контент-анализ нормативных актов, статистическое сравнение спортивных показателей и др.). Таким образом, исследователи стремятся показать и институциональные рамки государственной политики в сфере физической культуры и спорта, и динамику её результативности в контексте социально-экономических условий.

В рамках настоящего исследования анализ мирового опыта развития государственной политики в сфере физической культуры и спорта проводится с точки зрения государственного и муниципального управления. Анализ релевантной научной литературы позволяет выделить пять основных моделей развития государственной политики в сфере физической культуры и спорта в мире: социально-государственную (европейскую), либеральную, мобилизационную (восточноазиатскую), латиноамериканскую и постсоветскую.

Социально-государственная модель Европы (Франция, Германия, Испания). Европейская социально-ориентированная модель характеризуется активным участием государства в развитии спорта как части социальной политики. В большинстве стран Европы функции управления спортом возложены на центральные органы (министерства или государственные агентства), при этом повсеместно обеспечено тесное взаимодействие с общественными спортивными организациями. Например, во Франции создано самостоятельное Министерство спорта, курирующее реализацию национальной спортивной политики и взаимодействующее с Французским национальным олимпийским комитетом (CNOSF). В Германии отсутствует отдельное министерство спорта, однако управление осуществляется через Немецкий олимпийский спортивный союз (DOSB) совместно с федеральными и земельными органами власти. В Испании центральным звеном является Высший совет по спорту (CSD), действующий в структуре Министерства культуры и спорта и координирующий связи правительства с Испанским олимпийским комитетом. Государство в этих странах формирует законодательную базу и выступает гарантом стратегических целей спорта как общественного блага.

Европейские правительства традиционно обеспечивают значительную бюджетную поддержку спорта и рассматривают расходы на физическую культуру как инвестицию в здоровье нации и социальный капитал.

В социальных государствах Европы важная роль отводится органам местного самоуправления и общественным организациям при реализации спортивной политики. Практически во всех европейских странах региональные и муниципальные власти отвечают за развитие спортивной инфраструктуры, проведение массовых мероприятий и поддержку спортивных клубов на местах. Например, в Нидерландах и странах Северной Европы местная политика в первую очередь направлена на строительство и модернизацию спортивных объектов, поддержку добровольных спортивных клубов (основных получателей муниципальных субсидий) и внедрение программ для детей, социально уязвимых групп и других категорий граждан. Муниципалитеты во Франции традиционно финансируют спортивные секции, бассейны, стадионы, что обеспечивает широкую доступность занятий спортом для населения. Исследования показывают, что во Франции одних усилий национального правительства недостаточно для повышения физической активности

граждан — необходима активная политика именно на местном уровне с привлечением бизнеса и межсекторным подходом [17]. В Великобритании тесное сотрудничество государства, местных советов и общественных организаций закреплено стратегией Sporting Future (2015), при этом успешным связующим звеном выступают институты типа Sport England — негосударственного органа, отвечающего за развитие массового спорта, финансирование локальных проектов и мониторинг отрасли. В Германии существует сеть более 90 тыс. спортивных клубов (свыше 27 млн членов), которая образует фундамент массового спорта. Эти клубы — некоммерческие самоуправляемые организации с демократической структурой — получают поддержку как от членов и спонсоров, так и из бюджетов разных уровней. Государство стимулирует их деятельность субсидиями и законодательными гарантиями и признаёт, что активное участие гражданского общества обеспечивает более полное охват населения спортом.

В совокупности европейская модель опирается на принцип субсидиарности — центральная власть задаёт стратегические рамки и ресурсы, а практическое выполнение осуществляется посредством региональных, муниципальных и негосударственных структурах, что позволяет пропорционально развивать и массовый спорт, и профессиональный спорт.

Несмотря на общую социально-государственную ориентацию, каждая европейская страна имеет свои исторически сложившиеся акценты. Новейшие тенденции европейской государственной политики в сфере физической культуры и спорта включают в себя цифровизацию мониторинга физической активности (например, во Франции реализуется система отслеживания активности школьников — 30 минут движения в день помимо уроков физкультуры с помощью мобильных приложений и трекеров [18]) и усиление межсекторного подхода, соединяющего спорт с здравоохранением, образованием и городской политикой. В научных исследованиях отмечается, что межотраслевое взаимодействие (спорт и медицина, спорт и городская среда и т.п.) и система наблюдения за уровнем физической активности населения являются важными факторами эффективности политики оздоровительного спорта [19]. В целом европейская социально-государственная модель показывает высокие спортивные результаты и широкий охват населения спортом, однако продолжает эволюционировать, она стремится преодолеть оставшиеся барьеры участия отдельных групп (например, женщин, пожилых, мигрантов) и адаптироваться к современным вызовам.

Либеральная модель США. Государственная спортивная политика в США строится по либеральному принципу *laissez-faire*, т.е. невмешательства государства за счёт предоставления максимальной свободы саморегулирования спортивным организациям. В США отсутствует центральное министерство спорта; функции государства в основном сводятся к общему законодательному полю (например, законы о гражданских правах в спорте, антидопин-

говое регулирование) и поддержке спортивных программ в системе образования. Ключевыми акторами управления являются негосударственные структуры: Национальный олимпийский и паралимпийский комитет США (USOPC), спортивные федерации по видам спорта, профессиональные лиги, студенческие спортивные ассоциации (NCAA) и многочисленные любительские организации — они определяют развитие спорта, а правительство сознательно ограничивает свою роль и выступает скорее партнером и регулятором лишь в необходимых случаях. Американская модель государственной политики в сфере физической культуры и спорта сложилась исторически, поскольку спорт рассматривался как сфера общественной инициативы, бизнеса и образования, а не прямая обязанность государства. Она чрезвычайно децентрализована и многообразна — от дворовых лиг до высокопрофессиональных команд — все эти уровни функционируют в собственном режиме и объединены лишь общими ценностями и рыночными механизмами.

Особенностью американской модели является ведущая роль негосударственных акторов в развитии и популяризации спорта. Большинство спортивных программ реализуется общественными организациями, а также частными фондами и корпорациями (например, Ассоциация любительского спорта AAU, лиги типа NBA, NHL, NFL). Коммерческие организации устанавливают собственные правила соревнований, заключают крупные медиаконтракты и реинвестируют прибыль в развитие инфраструктуры и социальные программы. Ярким примером инициативы является NBA Cares — совместный проект NBA и профсоюза игроков. Общей чертой является партнерство частного и общественного сектора, когда крупный бизнес спонсирует массовые спортивные мероприятия и образовательные программы, филантропы создают фонды для поддержки юных талантов, а общественные организации привлекают добровольцев и гранты. Государство же поощряет такую активность налоговыми льготами и субсидиями и не пытается «подменить» её собственными проектами.

В приоритетах спортивной политики США — развитие массового спорта и вовлечение широких слоев населения в занятия физической культурой, что наглядно проявляется в уникальной для США системе школьного и студенческого спорта. Так, ещё со середины XX века американские школы и колледжи стали главными проводниками идей «спорта для всех» — почти каждый учащийся имеет возможность бесплатно заниматься тем или иным видом спорта в рамках учебного заведения. Ярким примером является инициатива *Let's Move!*, запущенная в 2010 г. первой леди Мишель Обамой для борьбы с детским ожирением. Также на государственном уровне действует Президентский совет по спорту, фитнесу и питанию, который рекомендует стандарты физической активности и поддерживает инициативы в сообществах. Важную роль играют и муниципальные власти — при каждом штате (городе и округе) существуют департаменты парков и рекреации, предлагающие населению секции, спортивные

площадки, бассейны и другие возможности для активного досуга. Таким образом, хотя в США отсутствует единая национальная программа массового спорта, совокупность локальных усилий и негосударственных проектов формирует в стране широкую базу вовлечения граждан в физическую культуру.

Несмотря на либеральную модель, США добиваются выдающихся результатов в спорте высших достижений за счёт учёта рыночных и общественных механизмов. Важно отметить, что государство вмешивается лишь в случае необходимости соблюдения общественных интересов. Например, антимонопольное законодательство распространяется на спортивные лиги, а Конгресс принимал закон (Ted Stevens Act), определяющий статус USOPC и национальных федераций для того, чтобы гарантировать демократию и прозрачность их управления. В целом, однако, профессиональный спорт — крупная индустрия, функционирующая по законам рынка. Доходы от телевизионных трансляций, рекламы, продажи билетов и мерчандайзинга обеспечивают финансирование инфраструктуры и талантов. Так, суммарные бюджеты клубов NFL или NBA многократно превышают государственные расходы на спорт, что подчеркивает независимость частного сектора. Тем не менее, связь с обществом при этом «не теряется», так как многие профессиональные команды участвуют в городских программах развития спорта среди молодежи, строят площадки в районах, финансируют благотворительные фонды и т.д. Таким образом, спорт высоких достижений в США развивается не вопреки либеральной модели, а в её рамках, субъекты государственной политики в сфере физической культуры и спорта используют принципы конкуренции и частные инвестиции, дополняемые общественной ответственностью бизнеса.

Американская модель доказала свою эффективность в аспектах инновационности и массовости. Конкуренция между многочисленными независимыми акторами порождает постоянный поиск новых подходов, будь то технологии тренинга, методы управления клубами или форматы лиг. Частный сектор активно внедряет цифровые решения — от анализа Big Data для оптимизации спортивных результатов до приложений, поощряющих граждан больше двигаться. Массовый спорт укоренен в культуре — занятия физической культурой воспринимаются как часть образа жизни и образования, а не как «навязанная сверху» обязанность. С другой стороны, отсутствие единой государственной программы приводит к неравномерности, в рамках которой обеспеченные сообщества имеют более развитую инфраструктуру, чем бедные районы, в которых не всегда есть качественные спортивные площадки или секции. Возникает потребность в точечных государственных интервенциях для выравнивания доступа. Ещё один вызов — коммерциализация спорта, которая иногда ставит бизнес-интересы выше общественного блага. В ответ государство усилило регулирование безопасности (законы о протоколах при

сотрясениях мозга в школьном футболе), противодействие допингу (создание независимого антидопингового агентства USADA) и защиту прав спортсменов (законы о предотвращении насилия и дискриминации). Однако в целом либеральная модель сохраняет фундаментальный принцип — спорт развивается «снизу вверх», благодаря энергии гражданского общества и рынку, а государство лишь формирует условия и следит за соблюдением общих правил игры, что обеспечивает спортивной системе США гибкость и устойчивость, хотя и предъявляет высокие требования к саморегуляции институтов спорта.

Мобилизационная модель Восточной Азии (Китай, Индия). В странах Восточной Азии, таких как Китай (КНР) и в последнее десятилетие Индия, государственная политика в спорте носит мобилизационный характер. Государства рассматривают спорт как инструмент национального развития и престижа, формулируют долгосрочные стратегические цели и концентрируют ресурсы на их достижении. Так, Китай официально провозгласил курс на превращение страны в ведущую мировую спортивную державу — согласно плану Государственного совета КНР, к 2035 г. доля регулярно занимающихся физкультурой граждан должна превысить 45 %, а к 2050 г. Китай должен стать «современной спортивной социалистической страной», одной из лидеров по спортивным достижениям и уровню здоровья нации [20]. Для реализации этой амбиции принята комплексная программа, охватывающая пять направлений — массовый спорт (National Fitness), спорт высших достижений, спортивная индустрия, спортивная культура и международные спортивные обмены. Индия также совершает поворот к спорту как национальному приоритету — в 2025 г. правительство утвердило новую Национальную спортивную политику, призванную сделать Индию глобальной спортивной державой и претендентом на ведущие позиции на Олимпийских играх 2036 г. Документ был разработан с участием множества заинтересованных сторон (федеральных министерств, правительств штатов, национальных спортивных федераций, экспертов), а также с учётом общественных консультаций, что подчёркивает масштаб мобилизации, когда политика опирается на консенсус разных ветвей власти и общества, однако инициируется и направляется центральным правительством.

В мобилизационной модели наблюдается сильная вертикаль управления спортом. В Китае действует Главное государственное управление по делам физкультуры и спорта, находящееся в прямом подчинении Государственного совета. Оно координирует работу провинциальных спорткомитетов, распределяет бюджетные средства и отвечает как за массовую физкультуру, так и за подготовку сборных команд. Система, унаследованная от советского подхода, получила название «опора на ресурсы всей страны», когда талантливые спортсмены с юных лет отбираются в государственные спортивные школы и тренируются под эгидой национальных сборных, что приносит Китаю стабильное лидерство

в олимпийском медальном зачёте. Ярким примером здесь является настольный теннис (пинг-понг).

Индия традиционно имела более фрагментированную систему (спорт — предмет совместного ведения центра и штатов по конституции), однако новая политика NSP-2025 стремится унифицировать подходы. Так, на общенациональном уровне создано Министерство по делам молодежи и спорта, а также Индийский олимпийский комитет и органы типа Sports Authority of India (SAI), ответственные за управление спортом. NSP-2025 предусматривает разработку типовой модели для штатов и союзных территорий для соответствия общенациональным целям развития. Таким образом, несмотря на федеративное устройство, Индия стремится выстроить единую вертикаль от общенационального стратегического плана к государственным программам штатов, вплоть до уровня округов, школ и сообществ.

В обеих странах ключевым принципом становится межведомственное и межуровневое взаимодействие всех органов власти (англ. whole-of-government approach), когда спорт интегрируется в работу министерств образования, здравоохранения, экономического развития и наряду с этим создаются совместные координационные советы. Так, в Китае учреждена Межведомственная конференция Государственного совета по всеобщей фитнес-программе, а аналогичные совместные механизмы внедряются на уровне провинций и городов, что обеспечивает единое направление усилий; спортивные цели становятся частью государственных планов от строительства городских парков до школьных программ физического воспитания.

Характерной чертой восточноазиатского подхода является взаимосвязь развития спорта с задачами общественного здоровья и демографии. Китай реализует Национальную стратегию всеобщего фитнеса, направленную на улучшение физического состояния населения как основу «здорового Китая». При этом Китай активно использует современные технологии (Интернет вещей, облачные сервисы, смарт-устройства) для развития «умного фитнеса», позволяющего гражданам отслеживать свою активность, а органам — собирать «большие данные» для корректировки политики. Индия в своей политике также подчёркивает массовый спорт — один из пяти столпов NSP-2025 так и называется «Спорт как народное движение» и предполагает всенародную кампанию за культуру фитнеса и регулярные физические нагрузки. Таким образом, массовый спорт рассматривается как основа формирования здоровой, сплочённой нации, и ему уделяется не меньшее внимание, чем спорту высших достижений.

Вместе с тем мобилизационная модель восточной Азии славится нацеленностью на рекорды и медали как символы национальной гордости. Китай с 1980-х годов последовательно выстраивал систему подготовки олимпийского резерва, результатом чего стал феноменальный рост — от участия на Олимпиаде-1984 после долгого перерыва до первого места в общекомандном зачёте на Играх 2008 г. в Пекине.

Индия исторически не была спортивной сверхдержавой, однако ситуация меняется. NSP-2025 провозглашает столп «Высшее спортивное мастерство на глобальной арене», включающий в себя меры от выявления талантов в рамках инициатив «снизу» (англ. Grassroots) до создания мирового уровня систем тренировок, спортивной науки и поддержки атлетов. Всё это направлено на то, чтобы через некоторое время Индия преодолела быстрое отставание и смогла войти в число мировых спортивных лидеров.

Название модели подчёркивает, что спорт служит средством сплочения и подъёма общества. Китай, добившись успехов в олимпийском спорте, теперь делает акцент на том, чтобы спорт стал повседневной потребностью народа. Физическая культура интегрируется в концепцию Сяокан (благополучного общества), когда регулярные массовые мероприятия (Национальные игры, городские спартакиады, фестивали традиционных боевых искусств и др.) пропагандируют здоровый образ жизни как новую социальную норму. Китайское правительство также видит в спорте драйвер цифровой экономики — развивается спортивная индустрия (производство товаров, спортивный туризм, медиасектор). Согласно планам, к 2025 г. объём спортивной индустрии Китая должен превысить 5 трлн юаней, для чего поддерживается локальное производство спорттоваров и стимулируется потребление спортивных услуг (например, проведение спортивных праздников в праздники для роста внутреннего спроса). В Индии NSP-2025 выделяет отдельный столп «Спорт для экономического развития», который фокусируется на превращении страны в центр спортивного туризма, привлечении международных мероприятий, росте производства спортивных товаров и стартапов в этой сфере. Правительство поощряет штаты строить спортивные инфраструктурные объекты, способные принимать крупные соревнования, чтобы стимулировать приток инвестиций и туристов. Также спорт рассматривается в качестве средства социального лифта. В Индии остро стоят проблемы гендерного равенства и бедности, поэтому спортивные успехи выходцев из скромных слоёв населения (например, женской сборной по боксу или борьбы) становятся примером для миллионов, а программы массового спорта направлены в том числе на труднодоступные сельские и племенные районы.

Таким образом, мобилизационная модель в Китае и Индии стремится решить сразу несколько задач (укрепление здоровья населения, рост международного престижа, экономическая отдача и социальная интеграция). Государство в этих целях выступает как активный режиссёр — разрабатывает всеобъемлющие стратегии, мобилизует административный аппарат, финансирует приоритетные программы и привлекает общество посредством пропаганды (патриотической риторики и массовые кампании). Как отмечают эксперты, даже в традиционно либеральных странах наблюдается рост государственного воздействия для обеспечения устой-

чивого функционирования спортивной системы и защиты как публичных, так и частных интересов участников [21]. Восточноазиатский опыт показывает, что при надлежащем управлении мобилизационная модель способна вывести спорт на передовые позиции и сделать физическую культуру неотъемлемой частью жизни миллиардов людей.

Латиноамериканская модель социальной мобилизации (Бразилия, Аргентина, Колумбия, Уругвай, Перу). В странах Латинской Америки государственная политика в сфере спорта тесно переплетена с целями социальной мобилизации и интеграции. Спорт рассматривается властями и как способ достижения медальных результатов, и, прежде всего, как инструмент решения острых социальных проблем (борьбы с бедностью, преступностью, социальной исключенностью) и укрепления общинных связей. Политические лидеры часто апеллируют к значимости спорта для общества. Латиноамериканские правительства подчёркивают вклад спорта в сплочение нации. Например, успехи сборной Уругвая или Аргентины по футболу воспринимаются как национальное достояние, компенсирующее внутренние трудности. Однако главное внимание уделяется вовлечению широких масс в спорт и физкультуру. Отсюда и название модели — «социальная мобилизация», т.е. спорт используется для мобилизации населения вокруг позитивной деятельности и общественных ценностей (здоровья, солидарности, дисциплины) что, следует отметить, «отвлекает» молодёжь от негативных явлений.

Структура управления спортом в странах латиноамериканского региона обычно сочетает в себе государственные органы и общественные организации. В Бразилии действует Министерство спорта, в миссии которого прямо указано развитие спорта высших достижений и реализация программ социального включения посредством спорта. В Аргентине государственная система спорта включает в себя подведомственный орган, а для поддержки олимпийцев в 2009 г. был создан отдельный фонд, финансируемый за счет целевого сбора и спонсоров (ENARD). Также в Аргентине сохраняется уникальная самоорганизация любительского спорта. В Колумбии управление спортом осуществляет Министерство спорта с акцентом на программы «спорт для развития и мира»; в частности, неслучайно Колумбия стала одним из пионеров инициатив по использованию футбола для примирения бывших боевиков и молодежи из групп риска [22]. Перу и другие страны региона также имеют государственные институты спорта и разрабатывают национальные планы, однако ограниченные ресурсы зачастую мешают им в полной мере реализовать все задуманные проекты. Поэтому важной чертой модели является партнерство с международными и НКО. Многие латиноамериканские страны сотрудничают с ЮНЕСКО, МОК и различными фондами по программам «спорт для всех» и «спорт для развития» и привлекают внешнее финансирование на социально-спортивные инициативы.

Источники финансирования спортивной сферы в регионе смешанные. Прямые государственные расходы на спорт обычно невелики в сравнении с ВВП, хотя властями и изыскиваются специальные механизмы (лотерейные фонды на спорт и налоговые отчисления для спонсоров в Бразилии, сбор с услуг связи в Аргентине). Также особенно важны социальные инвестиции. В Бразилии, помимо правительственных, существуют многочисленные инициативы НКО и даже знаменитых спортсменов, создающих институты для помощи детям из фавел за счёт спорта (например, проекты типа Futebol Social). Нередко эти программы идут в партнерстве с государством, когда власти предоставляют площадки, транспорт, а НКО — организацию и связь с сообществом. В целом, признается необходимость объединять усилия. Так, на саммите стран БРИКС была подписана Декларация о спорте как средстве сокращения неравенства, в рамках которой министры спорта (включая бразильского) обязались связывать спортивную политику с достижением широких социальных целей. Таким образом, финансирование спорта в Латинской Америке — это своеобразная мозаика из государственного бюджета, целевых внебюджетных фондов, международной помощи и вклада частного сектора, причем все компоненты стараются направить на максимальный общественный эффект.

Сердцем латиноамериканской модели являются спортивные сообщества на местном уровне. Повсеместно действующие любительские клубы не ограничиваются собственно спортом, при них работают секции танцев, музыки, проходят праздники, они часто имеют недорогие кафе и залы для мероприятий. В социально неблагополучных районах клубы становятся «якорями» для местных жителей, так как они создают чувство принадлежности и предотвращают асоциальное поведение [23]. Поэтому даже в условиях экономического кризиса власти стремятся сохранить хотя бы минимальную поддержку массового спорта. Например, в Аргентине в 2023 г. на фоне жёсткой экономии была принята специальная программа экстренной помощи районным клубам для того, чтобы компенсировать рост цен на электричество и предотвратить закрытие секций для молодёжи. В Колумбии реализуется инициатива Golombiao (модифицированный футбол без судей), Уругвай известен своим любительским чемпионатом Baby Futbol (например, известный футболист Луис Суарес вышел из такой лиги). Во многих странах региона действуют национальные программы «спорт в школьное внеурочное время» и «спорт по месту жительства». Хотя реализация этих проектов сталкивается с бюрократическими и финансовыми трудностями, их наличие отражает понимание того, что спорт является эффективным средством социального воспитания. Латиноамериканская модель создает множество локальных «очагов» активности, которые вместе складываются в общенациональное движение за спорт как норму жизни и средство улучшения общества.

Интересно отметить, что в данной модели высокие спортивные достижения также рассматриваются сквозь призму социальной пользы. Однако в отличие от восточноазиатской модели, здесь нет тотального доминирования государства в подготовке спортсменов — существенную роль играют частные инициативы (профессиональные клубы, академии под эгидой известных атлетов). Таким образом, спорт высших достижений вписан в социальный контекст, он тесно связан с массовым спортом и служит его драйвером. Вместе с тем, правительства заинтересованы и в международном спортивном имидже — успехи дают политические дивиденды, улучшают имидж страны на мировой арене, поэтому некоторые элементы мобилизационной стратегии прослеживаются и здесь.

Латиноамериканская модель социальной мобилизации отражает ряд успешных практик по вовлечению населения, однако сталкивается и с вызовами. Главный из них — экономическая нестабильность. В периоды финансовых кризисов часто закрываются бесплатные секции, сворачиваются местные турниры. Ещё один вызов — тенденции коммерциализации и приватизации, идущие вразрез с традиционной моделью общественного спорта. Наконец, проблема безопасности и прав человека также влияет на спорт. В некоторых странах (например, современная ситуация в Никарагуа или Венесуэле) политическая нестабильность ограничивает возможности проведения массовых соревнований, а репрессии затрагивают и спортсменов.

Тем не менее, сама суть социально-мобилизационной модели (использование спорта как позитивной силы) остаётся актуальной. ЮНЕСКО и МОК продолжают поддерживать программы в регионе, видит в них образцы для подражания. В будущем, по мере экономического роста и укрепления институтов, латиноамериканская модель может дать синергетический эффект — молодое поколение, приобщённое к спорту, будет более здоровым, сплочённым и готовым к продуктивной жизни, а из их рядов будут выходить чемпионы, прославляющие свои страны и вдохновляющие новых детей начать путь в спорт. Современные научные исследования фиксируют прямую корреляцию между уровнем развития массового спорта и социально-экономическим благополучием государства [24] — и латиноамериканские политики это понимают, что делает спорт частью большого социального проекта.

Постсоветская модель вертикального государственного управления (Россия, Беларусь, Казахстан). Страны постсоветского пространства (Россия, Беларусь, Казахстан и ряд других) унаследовали от советской системы модель жёсткого вертикального управления спортом, в рамках которой основную роль играют государственные структуры, выстроенные в иерархию от центра к местным органам.

Для этой модели характерно наличие отдельного профильного министерства или государственного комитета, непосредственно ответственного за физическую культуру и спорт. В Российской Федерации

эту функцию выполняет Министерство спорта, в Беларуси — Министерство спорта и туризма, в Казахстане — Министерство культуры и спорта (ранее Агентство спорта). Постсоветская модель характеризуется подробным правовым регулированием спортивной отрасли, унаследованным от плановой системы. Например, Федеральный закон № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте» подробно определяет компетенции Российской Федерации, субъектов Федерации и органов местного самоуправления в сфере спорта [25]. Тем не менее, в последние годы наблюдается тенденция к некоторой децентрализации отдельных функций; например, в России ряд полномочий (развитие школьного спорта, определение нормативов ГТО) переданы регионам, но под методическим руководством центра. В настоящее время идёт процесс кодификации и обновления законодательства с учетом международных норм, что признается необходимым для интеграции в мировой спорт.

Вертикальная модель традиционно делает акцент на спорт высших достижений, успехи спортсменов рассматриваются как показатель эффективности государства и инструмент международного престижа. Ещё с советских времен существовала разветвленная система спортивных школ олимпийского резерва, училищ и центров подготовки, финансируемых из бюджета. Россия, Беларусь и Казахстан сохранили эту систему.

Также можно выделить следующие черты постсоветской модели вертикального государственного управления в сфере физической культуры и спорта:

- финансирование спорта высших достижений идет по государственным программам — значительная доля бюджетных расходов на спорт направляется именно на подготовку сборных и проведение крупных международных соревнований;
- постсоветские государства декларируют поддержку массовой физической культуры, но реализуют ее преимущественно административными методами, через государственные программы и планы;
- Россия, Беларусь и Казахстан декларируют цели повышения охвата населения спортом;
- ключевые инструменты — строительство физкультурно-оздоровительных комплексов в малых городах, открытие бесплатных секций при школах, введение спортивных нормативов для учащихся;
- роль общественных организаций признается важной: и в России, и в Казахстане, и в Беларуси развитие как спорта высших достижений, так и массового спорта во многом зависит от активности спортивных федераций, клубов, добровольческих движений;
- активно внедряется цифровизация: Россия разрабатывает единую информационную систему спорта (ЕИС); Казахстан внедряет электронные приложения для записи населения в секции; Беларусь автоматизировала систему отчетности спортивных школ.

В настоящее время вертикальная модель государственной политики в сфере физической культуры и спорта в постсоветских странах эволюционирует к партнерской модели, в которой государство по-прежнему главенствует, однако стремится эффективно задействовать ресурсы общества. Фактически же в постсоветских странах сохраняется тенденция к усилению государственного влияния, особенно после допинговых скандалов, международных санкций и политических конфликтов [26].

В целом, постсоветская вертикальная модель сочетает сильные и слабые стороны. К сильным можно отнести способность государства концентрировать ресурсы на приоритетах, четкую организационную структуру, интеграцию спорта в общенациональные цели (патриотическое воспитание, здоровье нации), к недостаткам — недостаточную гибкость, риск подавления инициативы снизу, перекося в сторону спорта высших достижений в ущерб массовому.

Тем не менее, наблюдается эволюция, поскольку открыто признается важность поиска оптимального баланса между публичными и частными интересами в спорте, а также развития самоуправления в рамках системы.

Таким образом, были рассмотрены основные модели. Обобщая, можно провести сравнительный анализ ключевых параметров политики в региональных блоках (табл. 1).

На основе проведенного анализа предлагается разработать типологию моделей мировой государственной политики в спорте (рис. 1).

Представленные модели «работают» по-разному, однако при этом среди них трудно найти идеальную. Поэтому целесообразно выделить наиболее острые проблемы развития государственной политики в сфере физической культуры и спорта в мире.

Таблица 1

Сравнительный анализ ключевых параметров политики в региональных блоках

	Модель государственной политики в сфере физической культуры и спорта				
Критерий	ш	о	о	о	о
Структура управления	Центр и регионы	Децентрализация	Вертикаль	Смешанная	Централизация
Источники финансирования	Бюджет и бизнес	Частный сектор	Государственные инвестиции	Государственный бюджет и инициативы	Бюджет и госкорпорации
Роль местных властей	Активная роль	Ограниченная роль	Реализация планов	Сильная роль	Подчиненность центру
Взаимодействие с НКО и иными организациями	Ассоциации и федерации	Университеты, корпорации	Минимальное участие	Клубы, движения	Ведомственные клубы
Приоритеты	Массовый спорт и элита	Элита, рынок услуг	Массовость, олимпийский резерв	Соц. мобилизация	Олимпийский спорт и массовость

Источник: авторская разработка

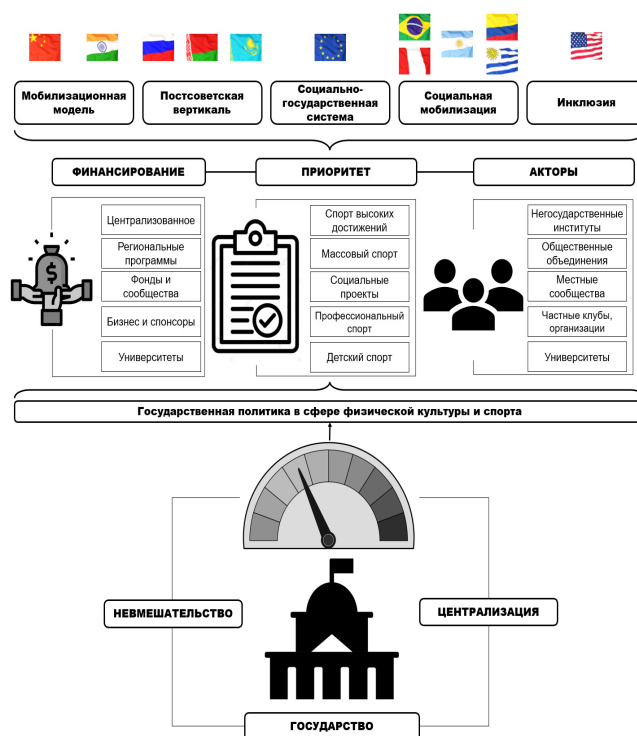


Рисунок 1 — Типология моделей государственной политики в спорте: от мобилизации к инклюзии
Источник: авторская разработка

Так, баланс целей государственного регулирования существенно изменила коммерциализация спортивной сферы. Рыночные стимулы усилили роль масс-медиа и спонсоров, что смещает приоритет в сторону прибыльных дисциплин и медийных клубов. В англосаксонской традиции спорт трактуется как часть индустрии развлечений, тогда как европейские системы ориентируются на социальную функцию, что порождает различия в механизмах финансирования и в целеполагании политики [16]. В ряде научных работ зафиксирован рост доли частных вложений и гибридных схем, что усиливает зависимость институтов спорта от коммерческих контрактов и усложняет поддержку неприбыльных направлений [15]. Также на большом массиве материалов описаны диспропорции между бюджетными и внебюджетными потоками [12].

Финансовая архитектура зарубежных систем также отражает разнонаправленные эффекты. Так, модели прямых субсидий обеспечивают стабильность клубов и федераций, тогда как модели налогового стимулирования зависят от деловой конъюнктуры и активности спонсоров. Сравнительный разбор подводит к выводу о неустойчивости результатов при перекося в сторону единственного источника и о необходимости комбинирования бюджетных и частных механизмов [27]. В обобщающих научных исследованиях подчеркнута роль смешанного финансирования и государственно-частного партнерства для выравнивания доступа населения к занятиям спортом и для поддержки инфраструктуры, включая уровень муниципалитетов [12]; управленческие обзоры указывают на потребность адаптации инструментов к национальным условиям [20]. Отдельный блок рисков формирует правовая и

институциональная рамка. Международные документы задают ориентиры для прав и обязанностей участников, однако практическая имплементация различается вследствие особенностей национальных систем и распределения полномочий [18]. Внутригосударственные коллизии между законами и подзаконными актами затрудняют согласованность программ и контроль результатов, что отмечено в анализе российских и зарубежных кейсов [28]. Вопросы взаимодействия государства и спортивных организаций, а также степени автономии институтов, по-разному решаются в моделях США, Европы и КНР, что выявлено в межстрановых обзорах [26]; в то же время бесспорным является то, что эффективность систем связывается с согласованием интересов государства и общества [25].

Социальная инклюзия также сталкивается с неодинаковым доступом к инфраструктуре и кадровым ресурсам. В скандинавских практиках прослеживается тесная связь спорта и здравоохранения с измеримым эффектом для качества жизни, однако перенос этих решений в иные контексты упирается в бюджетные и организационные ограничения [21]. Так, исследования университетского спорта показывают, что интеграция образования и спорта повышает качество подготовки кадров и уровень вовлечения молодёжи, хотя устойчивый охват зависит от длительного финансирования и координации на местах [13]. Работы социокультурного направления устанавливают роль спорта в профилактике рисков и в социализации подростков, и вместе с этим указывают на недостаток программ для уязвимых групп и дефицит адаптивных практик [23]. Также необходимость расширения инклюзивных форматов подчёркнута в специализированной литературе [27].

Цифровизация управления и спортивной практики создаёт новые возможности мониторинга и персонализации, однако поднимает вопросы методической готовности и технологической зависимости. Так, в научных исследованиях описаны цифровые платформы и использование данных для принятия решений, при этом подчёркнуты угрозы фрагментации информационных контуров и дефицита компетенций у операторов [22]. В иных работах указан переход к электронным сервисам и аналитике, который усиливает требования к правовому регулированию доступа к данным и к стандартизации обмена информацией [29], а юридические обзоры указывают на необходимость ясных правил в части ответственности и процедур в цифровой среде [30].

Таким образом, можно обобщить основные проблемы (табл. 2).

Отдельное внимание следует уделить политизации спорта в рамках государственной политики в сфере физической культуры и спорта. Так, спортивная дипломатия стала инструментом, позволяющим государствам укреплять международный авторитет и закреплять позиции в условиях многополярности. В зарубежной литературе выделяются два измерения этого процесса — демонстрация национального имиджа через масштабные спортивные события и

использование спортивных связей для формирования коалиций и продвижения внешнеполитических интересов [10].

Таблица 2
Проблемы развития государственной политики в сфере физической культуры и спорта в мире

Направление	Ключевая проблема
Экономика	Недостаточность долгосрочного финансирования; зависимость от частных инвестиций; уязвимость к кризисам; перекося в пользу элитного спорта
Управление	Фрагментарность нормативной базы, слабая координация уровней власти, бюрократизация и дублирование функций, низкая прозрачность и коррупционные риски, ограниченная независимость институтов, слабый мониторинг и оценка программ
Социальная сфера	Низкая доступность массового спорта; неравенство участия по полу, возрасту и доходам; маргинализация уязвимых групп; ограниченная инклюзивность программ
Инфраструктура	Износ объектов; нехватка современных площадок; концентрация в мегаполисах; высокие эксплуатационные расходы
Кадры	Дефицит тренеров и специалистов; низкий престиж профессии; отток квалифицированных кадров; слабая система подготовки и переподготовки
Наука и технологии	Ограниченная интеграция исследований; отставание в цифровых решениях и спортивной медицине; слабая коммерциализация инноваций; разрыв между теорией и практикой
Международное измерение	Разрыв в уровне развития между регионами; слабая конкурентоспособность в глобальных инициативах; неравные условия участия в транснациональных программах

Источник: авторская разработка

Анализ транснациональных кейсов показывает, что спортивная дипломатия не сводится к символическим жестам, а включает институциональные механизмы поддержки контактов и влияния на решения международных организаций [6]; в исследованиях постсоветского региона подчёркивается значение спортивных обменов как канала компенсации при ограничениях официального дипломатического диалога [24]. Вообще политизация международного спорта усиливает внешние ограничения и влияет на автономию национальных систем. Так, недавнее исследование О. Ф. Русаковой по «политическому ostracismu» показывает, как санкции и дискриминационные решения транснациональных структур меняют условия участия спортсменов и организаций, что порождает поиск альтернативных форматов соревнований и новых каналов международного взаимодействия [31]. В работах по суверенизации спортивной сферы показано усиление стратегической функции спорта и его роль в системе внешнеполитического позиционирования в многополярной среде [32]; междисциплинарные исследования указывают на связь спорта с национальной идентичностью и элементами «мягкой силы» [11]; историко-политические обзоры раскрывают устойчивость дипломатического измерения спорта и его инструментальную роль в идеологических конфигурациях разных эпох [10].

Таким образом, можно выделить основные аспекты влияния геополитики на особенности развития государственной политики в сфере физической культуры и спорта в мире (табл. 3).

Геополитическая напряжённость и культура отмены сокращают пространство прямого заимствования, однако локализация мирового опыта возможна при опоре на функциональные элементы, подтверждённые сравнительными исследованиями.

Для российской государственной политики в сфере физической культуры и спорта ключевым становится согласование уровней управления, смешанная модель финансирования и институционализированное участие общественных организаций.

Таблица 3

Влияние геополитики на особенности развития государственной политики в сфере физической культуры и спорта в мире

Аспект геополитики	Особенности влияния на государственную политику
Спортивная дипломатия	Использование спорта для укрепления международного авторитета, демонстрации национального имиджа и закрепления позиций в многополярной системе
Институциональные механизмы	Создание каналов коалиционного взаимодействия, вовлечение международных организаций, формирование долговременных структурных связей
Ограничения и санкции	Политический ostracism, дискриминационные практики, поиск альтернативных форматов соревнований и новых каналов взаимодействия
Суверенизация спортивной сферы	Усиление стратегической функции спорта, использование его в качестве элемента внешнеполитического позиционирования
Национальная идентичность и «мягкая сила»	Связь спорта с конструированием идентичности и формированием инструментов влияния на международной арене
Историко-политическое измерение	Сохранение дипломатической роли спорта, использование его в идеологических конформациях разных эпох
Экономико-геополитическое измерение	Концентрация финансовых и инфраструктурных ресурсов в крупных спортивных проектах, конкуренция за право проведения мегасобытий как инструмент внешнеполитического позиционирования

Источник: авторская разработка

Данный каркас государственной политики в сфере физической культуры и спорта позволит адаптировать международные практики без копирования моделей в целом. Научно-методологические работы показывают эффективность системной сопоставимости и декомпозиции решений, что предоставляет возможность выбирать работоспособные механизмы — от распределения полномочий до схем ресурсного обеспечения [15]; показано, что управление качеством массового спорта устойчивее при сочетании бюджетных и внебюджетных потоков [12], вовлечение ассоциаций и клубов усиливает охват населения и разгружает государственные структуры [13], а структурирование функций на региональном и муниципальном уровнях повышает результативность программ [33]. Кроме того, нельзя не иметь в виду проблему пожарной и промышленной безопасности [34-35].

Институциональная локализация предполагает настройку правовой рамки и механизмов взаимодействия государства и спортивных организаций. Приоритетом здесь выступает ясное разграничение компетенций между федеральным, региональным и муниципальным уровнями, фиксация процедур ответственности и прозрачность распределения средств. Правовые обзоры указывают на необходимость согласования национальных норм с транснациональными регламентами при сохранении автономии спортивных институтов [18]; управленческие исследования выявляют узкие места в координации и в применении подзаконных актов, что снижает эффект государственных программ [28]; институциональный анализ подчёркивает значимость равновесия между государственным контролем и саморегулированием федераций [25]; иные работы описывают траектории обновления отраслевого управления и подтверждают значимость программно-целевой логики [24].

Социальная направленность имплементации (локализации) мирового опыта должна опираться на доказанную взаимосвязь спорта с образованием, здравоохранением и местными сообществами. Интеграция спорта и образования повышает вовлечённость молодёжи и качество кадрового резерва при стабильной поддержке школ и университетов [17]; включение уязвимых групп требует адресных форматов и адаптивных практик, где результат измерим на уровне муниципальных программ [23]; взаимосвязь спортивной политики с целями общественного здоровья показывает прирост качества жизни и снижение барьеров доступа, что подтверждено зарубежными и отечественными исследованиями [21]; партнёрство государства с общественными клубами повышает доступность инфраструктуры и устойчивость локальных инициатив [13]. Следует подчеркнуть — многоаспектный вектор локализации не зависит от внешнеполитической конъюнктуры и формирует долгосрочный общественный эффект.

Технологическая и внешняя составляющие локализации также требуют собственного решения. Цифровая инфраструктура управления спортом должна поддерживать мониторинг участия, электронные сервисы для граждан и аналитику результатов программ. Научные исследования устанавливают значимость платформенных решений и стандартов данных для управленческих решений и сервисов на местах [27]. Показано, что управление в сфере физической культуры и спорта выигрывает от внедрения электронных сервисов и аналитики при ясных правилах доступа к данным и методической поддержке исполнителей [29]. Внешний контур развития должен опираться на спортивную дипломатию и многополярные форматы взаимодействия, поскольку суверенизация спортивной сферы усиливает стратегическую функцию спорта и стимулирует расширение форм международного присутствия [32]. Кроме того, символическая составляющая спорта поддерживает конструирование национальной идентичности и общественной консолидации, что укрепляет внутреннюю базу локализации [11]. В целом, на основании представленных аргументов,

предлагается авторская модель имплементации (локализации) мирового опыта в рамках развития государственной политики в сфере физической культуры и спорта Российской Федерации (рис. 2).

Предлагаемая модель ориентирована на адаптацию мирового опыта к российской специфике, и, что важно, — не на механическое копирование чужих решений.

На первом уровне анализируется международная практика, включая различные организационные модели, формы мобилизации и опыт инклюзии.

Также учитываются внешние ограничения, связанные с санкционными режимами и политизацией спорта.

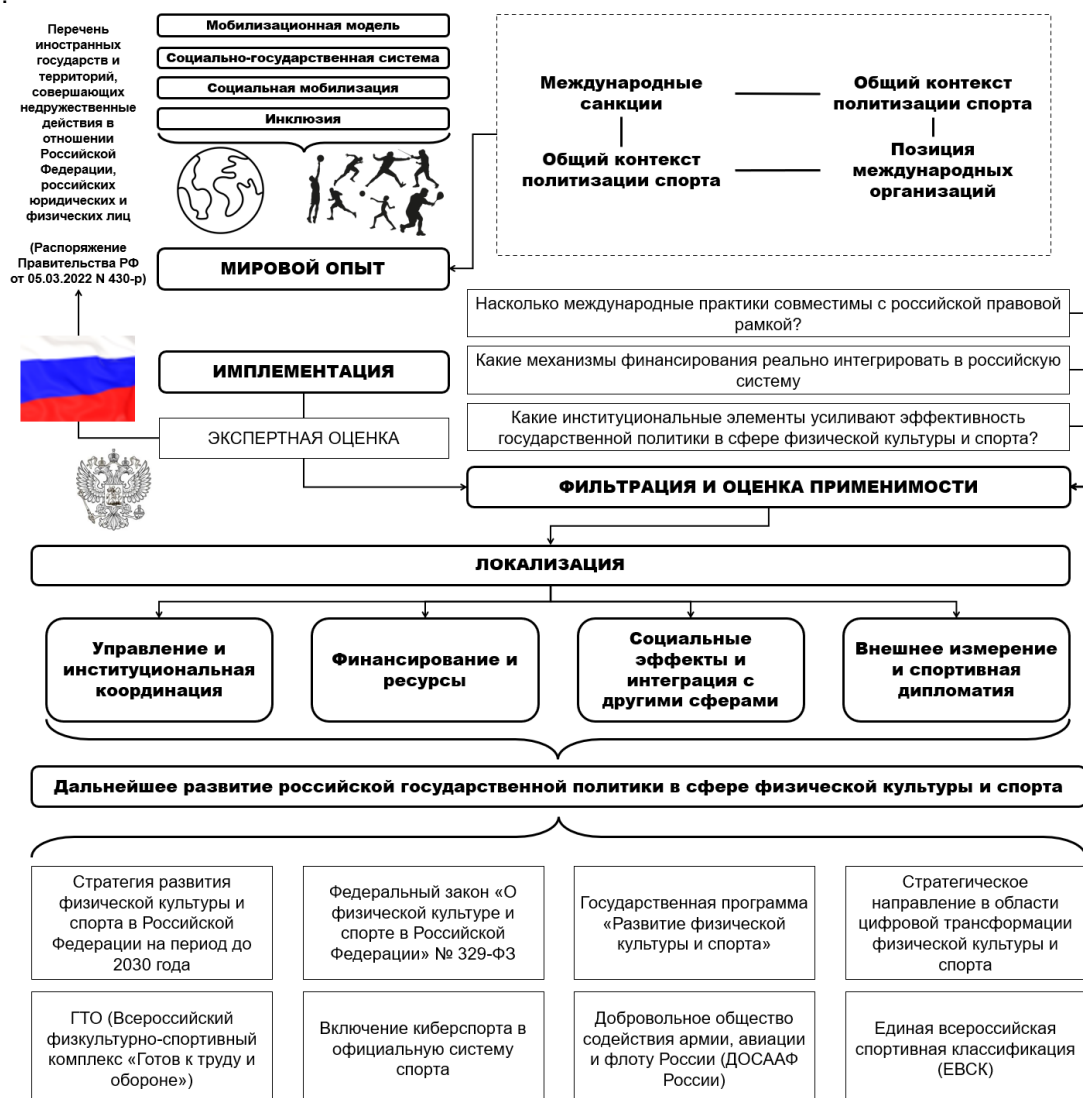


Рисунок 2 — Модель имплементации (локализации) мирового опыта в рамках развития государственной политики в сфере физической культуры и спорта Российской Федерации
Источник: авторская разработка

Таким образом, мировые примеры рассматриваются как ресурс для отбора наиболее действенных элементов, совместимых с правовой системой и институциональной логикой государственной политики в сфере физической культуры и спорта Российской Федерации.

Следующим шагом является экспертная фильтрация, в рамках которой оценивается применимость зарубежных инструментов финансирования, институциональной координации и управления спортивной сферой. Ключевая задача этого уровня заключается в выявлении тех практик, которые способны повысить результативность российской политики и при этом не вступают в противоречие с дей-

ствующими федеральными документами и долгосрочными стратегиями. Экспертный анализ позволяет выстроить гибкую систему отбора и исключает риск прямого заимствования решений, не учитывающих национальные особенности.

Завершающий блок авторской модели отражает локализацию отобранных элементов в четырех сферах: управление и координация, финансирование, социальные эффекты и дипломатическое измерение. Здесь формируется пространство для интеграции киберспорта, цифровых технологий, новых форм массовой активности и спортивной дипломатии в существующую систему стратегических документов, включая Стратегию ФКиС 2030, федераль-

ный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» [36] и профильные государственные программы. Авторская модель отражает возможность целенаправленной имплементации мирового опыта в структуру российской государственной политики в сфере физической культуры и спорта с учётом уже действующих институциональных и нормативных механизмов.

Заключение. Проведённое исследование мирового опыта развития государственной политики в сфере физической культуры и спорта с позиций государственного и муниципального управления позволило выделить пять основных моделей государственной политики: социально-государственная модель Европы (Франция, Германия, Испания), либеральная модель США, Мобилизационная модель Восточной Азии (Китай, Индия), латиноамериканская модель социальной мобилизации (Бразилия, Аргентина, Колумбия, Уругвай, Перу) и постсоветская модель вертикального государственного управления (Россия, Беларусь, Казахстан). В рамках европейской социально-государственной модели приоритетом выступает равномерное развитие массового спорта и включение его в систему социальной политики. Либеральная модель США подразумевает опору на рыночные механизмы и доминирование частных институтов при минимальном вмешательстве государства. В рамках латиноамериканской модели социальной мобилизации спорт используется как средство консолидации общества и инструмент решения социальных проблем в условиях неравенства. Наконец, постсоветская модель вертикального государственного управления отражает жёсткую централизацию управленческих решений и приоритетное внимание к спорту высших достижений. Несмотря на имеющиеся институциональные особенности и правовую рамку государственной политики в сфере физической культуры и спорта в зарубежных системах, можно выделить общие проблемы и вызовы, к ключевым из которых следует отнести следующие: дефицит устойчивого финансирования, слабая интеграция спорта с системой образования и здравоохранения, углубление региональных диспропорций в обеспеченности инфраструктурой, зависимость от транснациональных акторов и коммерциализации спорта, недостаточная поддержка научных и инновационных разработок в отрасли и усиление политизации спортивных институтов. В условиях современной плачевной тенденции использования спорта как инструмента внешнеполитического позиционирования и культуры отмены не так просто наметить перспективы имплементации (локализации) мирового опыта в рамках развития российской государственной политики в сфере физической культуры и спорта. Тем не менее, не впадая в депрессивные оценки ближайшего будущего, можно выделить ключевые аспекты такой имплементации на основе авторской модели, а именно: комбинация лучших международных практик с учётом

национальных приоритетов, развитие многоуровневой инфраструктуры и укрепление интеграции спорта с социальной и образовательной политикой государства.

Литература

1. Абрамов Р. А. Направления и особенности развития законодательства в современной цифровой экономике: анализ отечественной доктрины // Вестник МГПУ. Серия: Юридические науки. — 2024. — № 4 (56). — С. 7-14.
2. Мишин Д. А., Куровский С. В., Смолин П. В. Проблемы и перспективы развития отечественного конституционализма // Современное общество и право. — 2024. — № 4 (71). — С. 45-50.
3. Число регулярно занимающихся физкультурой студентов превысило 3,8 млн в 2024 году // Объясняем.рф (25.01.2025). — URL: <https://объясняем.рф/articles/news/chislo-regulyarno-zanimayushchikhsya-fizkulturoy-studentov-prevysilo-3-8-mln-v-2024-godu> (дата обращения: 15.08.2025).
4. Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года: Распоряжение Правительства РФ N 3081-р от 24.11.2020 ред. от 17.12.2024) // СПС КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/ (дата обращения: 16.08.2025).
5. Летягина Е. Н., Щербаков В. А., Мольков Н. О. Актуализация стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года в современных условиях // Управленческий учет. — 2022. — № 10. — С. 89-95.
6. Куровский С. В., Мишин Д. А., Посельская А. Н., Бурдик В., Куровская М. А. Совершенствование психолого-педагогической системы профилактики экстремизма в молодежной среде // Психология. Историко-критические обзоры и современные исследования. — 2024. — Т. 13. — № 5-1. — С. 55-67.
7. Панов Е. В. Особенности государственного регулирования в сфере физической культуры и спорта // Наука-2020. — 2025. — № 1 (75). — С. 98-104.
8. Куровский С. В., Мишин Д. А., Судакова Ю. Е. Методика обучения студентов физической культуре и спорту в условиях социальных ограничений и изоляции (на примере пандемии COVID-19) // Современное педагогическое образование. — 2025. — № 2. — С. 300-306.
9. Пышкин А. И. Проблемы государственного управления спортом в Российской Федерации // Вестник науки. — 2024. — Т. 2. — № 4 (73). — С. 384-390.
10. Иванов А. Г. «Ни хлеба, ни зрелищ»: культура отмены в спорте как практика забвения // Дискурс-Пи. — 2024. — Т. 21. — № 3. — С. 210-223.
11. Дааев А. Н., Терновая Л. О. Спортивные политики на фоне неспортивной политики // Этносоциум и межнациональная культура. — 2022. — Т. 9. — № 171. — С. 19-28.
12. Ефремова А. Г., Набоких А. А. Особенности финансирования физической культуры и спорта в

России и за рубежом // Актуальные вопросы современной экономики. — 2021. — № 6. — С. 174-181.

13. Богачев С. В., Пинская М. Р., Штешенко Ю. А. Зарубежный опыт налогового регулирования развития спорта // Управленческие науки. — 2021. — № 1. — С. 68-81.

14. Коваленко Е. Ю., Шавандина О. А., Тыдыкова Н. В. Особенности государственного регулирования и управления в сфере физической культуры и спорта // Российско-азиатский правовой журнал. — 2022. — № 2. — С. 17-24.

15. Сейдвалиева А. Р., Юрченко А. Л. Сравнительный анализ нормативного регулирования индустрии спорта в России, Канаде и Германии // Научный вестник МГИФКСиТ. — 2021. — № 1. — С. 71-85.

16. Спинкс Ч. Технологии социально ориентированного управления сферой физической культурой и спорта: обобщение международного опыта // Социология. — 2024. — № 4. — С. 76-82.

17. Касюк А. Я., Леонтьев Е. Д. Категориально-понятийный аппарат спортивной политики как системы научного знания // Вестник Московского университета. Серия 12: Политические науки. — 2023. — № 5. — С. 74-84.

18. Парамонова К. О., Ретинская В. Н. Зарубежный опыт государственной политики в области физической культуры и спорта // Современные научные взгляды в эпоху глобальных трансформаций: проблемы, новые векторы развития. — 2021. — С. 1061-1066.

19. Чернобровкина Е. Б. Особенности финансирования физической культуры и спорта в России и за рубежом // Вестник университета имени ОЕ Кутафина. — 2019. — № 7 (59). — С. 63-70.

20. Усов Д. Р. Зарубежный опыт государственного управления в сфере физической культуры и спорта // Флагман науки. — 2023. — № 3. — С. 1-8.

21. Лукашук В. И. Модели управления физической культурой и спортом: анализ зарубежного опыта // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2022. — № 6-1. — С. 249-252.

22. Абалян А. Г., Долматова Т. В., Фоминенко Т. Г. Вовлечение населения в занятия физической культурой и спортом: анализ успешных зарубежных практик на примере Великобритании // Вестник спортивной науки. — 2018. — № 5. — С. 53-64.

23. Маркова А. С. Аспекты государственного управления в сфере физической культуры и спорта в ряде зарубежных стран // Ученые записки университета им. ПФ Лесгафта. — 2022. — № 7 (209). — С. 256-262.

24. Долматова Т. В., Зубкова А. В. Основные тенденции регулирования в сфере физической активности и спорта за рубежом: анализ ведущих зарубежных практик // Человек. Спорт. Медицина. — 2021. — Т. 21. — № 1. — С. 108-116.

25. Игонин А. А., Якимчук Н. Н. Зарубежная практика государственного и муниципального управления в сфере физической культуры и спорта // Актуальные проблемы науки и практики: гатчинские чтения-2023. — 2023. — С. 293-297.

26. Долматова Т. В. Модели управления в

сфере физической культуры и спорта за рубежом на примере ведущих спортивных держав // Право и политика. — 2024. — № 11. — С. 119-137.

27. Абрамян И. А. Классификация моделей управления в сфере физической культуры и спорта // Вестник Российского экономического университета им. ГВ Плеханова. — 2025. — Т. 22. — № 3. — С. 211-222.

28. Еремин А. М. Выстраивание эффективных моделей управления сферой физической культуры и спорта // Экономика. Налоги. Право. — 2025. — Т. 18. — № 3. — С. 172-182.

29. Пьянкова С. Г., Аркалов Д. П. Сравнительный анализ экономических моделей управления спортом в международной практике // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2021. — № 1 (123). — С. 74-84.

30. Коваленко Е. Ю., Шавандина О. А. Правовое регулирование международного сотрудничества Российской Федерации с зарубежными странами в области физической культуры и спорта // Российско-азиатский правовой журнал. — 2020. — № 2. — С. 96-102.

31. Русакова О. Ф. Советско-российский спорт как объект политического ostracизма // Дискурс-Пи. — 2024. — Т. 21. — № 3. — С. 191-209.

32. Кильдюшов О. В. Российский спорт без МОК И ФИФА: от изоляции к суверенитету // Россия в глобальной политике. — 2024. — Т. 22. — № 3 (127). — С. 116-126.

33. Серегин А. В., Людвиг С. Д. Стратегии развития правового регулирования спорта высших достижений в условиях применения международных санкций // Журнал российского права. — 2024. — Т. 28. — № 4. — С. 145-156.

34. Харисов, Р. А. Разработка научных основ экспресс-методов расчета характеристик прочностной безопасности оболочковых элементов трубопроводных систем в водородсодержащих рабочих средах: специальность 05.26.03 "Пожарная и промышленная безопасность (по отраслям)": диссертация на соискание ученой степени доктора технических наук / Харисов Рустам Ахматнурович. — Институт проблем транспорта энергоресурсов, 2015. — 228 с. — EDN VEBFJH.

35. Харисов, Р. А. Разработка научных основ экспресс-методов расчета характеристик прочностной безопасности оболочковых элементов трубопроводных систем в водородсодержащих рабочих средах: специальность 05.26.03 "Пожарная и промышленная безопасность (по отраслям)": автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора технических наук / Харисов Рустам Ахматнурович. — Уфа, 2015. — 22 с. — EDN ZPWYIZ.

36. О физической культуре и спорте в Российской Федерации: Федеральный закон N 329-ФЗ от 04.12.2007 (последняя редакция) // СПС КонсультантПлюс. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 16.08.2025).

World experience in the development of state policy in the field of physical culture and sports

Fomin V.A.

Moscow City University

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article examines the experience of developing public policy in the field of physical culture and sports in the United States, Europe (France, Germany, Spain), East Asia (China, India), Latin American countries (Brazil, Argentina, Colombia, Uruguay, Peru), as well as in Russia, Belarus and Kazakhstan) and conducted a comparative analysis of the key parameters of such a policy in regional blocks. The institutional features and the legal framework for the development of state policy in the field of physical culture and sports in these countries have been identified, a typology of models of state policy in sports (from mobilization to inclusion) has been developed, problems and challenges in foreign policy (from the commercialization of sports to its politicization) have been analyzed. The prospects of localization of world experience in the framework of the development of state policy in the field of physical culture and sports of the Russian Federation are indicated based on the author's model.

Keywords: public policy, physical education, sports, foreign experience, model, public administration

References

1. Abramov R. A. Directions and features of the development of legislation in the modern digital economy: an analysis of national doctrine // Bulletin of the Moscow State Pedagogical University. Series: Legal Sciences. — 2024. — No. 4 (56). — P. 7-14.
2. Mishin D. A., Kurovsky S. V., Smolin P. V. Problems and prospects of development of Russian constitutionalism // Modern society and law. — 2024. — No. 4 (71). — P. 45-50.
3. The number of students regularly engaged in physical education exceeded 3.8 million in 2024 // Explain.rf (25.01.2025). — URL: <https://объясняем.рф/articles/news/chislo-regulyarno-zanimayushchikhsya-fizkulturoy-studentov-prevysilo-3-8-mln-v-2024-godu> (accessed date: 15.08.2025).
4. On approval of the Strategy for the Development of Physical Culture and Sports in the Russian Federation for the period up to 2030: Decree of the Government of the Russian Federation No. 3081-r dated 24.11.2020 ed. dated 17.12.2024) // SPS ConsultantPlus. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/ (accessed date: 15.08.2025).
5. Letyagina E. N., Shcherbakov V. A., Molkov N. O. Updating the strategy for the development of physical culture and sports in the Russian Federation for the period up to 2030 in modern conditions // Managerial accounting. — 2022. — No. 10. — P. 89-95.
6. Kurovsky S. V., Mishin D. A., Poselskaya A. N., Burdik V., Kurovskaya M. A. Improving the psychological and pedagogical system for preventing extremism among young people. Historical and critical reviews and modern research. — 2024. — Vol. 13. — No. 5-1. — P. 55-67.
7. Panov E. V. Features of state regulation in the field of physical culture and sports // Science-2020. — 2025. — No. 1 (75). — P. 98-104.
8. Kurovsky S. V., Mishin D. A., Sudakova Yu. E. Methods of teaching students physical culture and sports in conditions of social restrictions and isolation (on the example of the COVID-19 pandemic) // Modern pedagogical education. — 2025. — No. 2. — P. 300-306.
9. Pyshkin A. I. Problems of state management of sports in the Russian Federation // Bulletin of Science. — 2024. — Vol. 2. — No. 4 (73). — P. 384-390.
10. Ivanov A. G. "No bread, no circuses": the culture of cancellation in sports as a practice of oblivion // The discourse is Pi. — 2024. — Vol. 21. — No. 3. — P. 210-223.
11. Daaev A. N., Ternovaya L. O. Sports politics against the background of unsportsmanlike politics // Ethnosocium and interethnic culture. — 2022. — Vol. 9. — No. 171. — P. 19-28.
12. Efremova A. G., Nabokikh A. A. Features of financing physical culture and sports in Russia and abroad // Actual issues of modern economics. — 2021. — No. 6. — P. 174-181.
13. Bogachev S. V., Pinskaya M. R., Steshenko Yu. A. Foreign experience of tax regulation of sports development // Managerial sciences. — 2021. — No. 1. — P. 68-81.
14. Kovalenko E. Yu., Shavandina O. A., Tydykova N. V. Features of state regulation and management in the field of physical culture and sports // Russian-Asian Law Journal. — 2022. — No. 2. — P. 17-24.
15. Seidvalieva A. R., Yurchenko A. L. Comparative analysis of the regulatory regulation of the sports industry in Russia, Canada and Germany // Scientific Bulletin MGIFKSIT. — 2021. — No. 1. — P. 71-85.
16. Spinks Ch. Technologies of socially oriented management of the sphere of physical culture and sports: generalization of international experience // Sociology. — 2024. — No. 4. — P. 76-82.
17. Kasyuk A. Ya., Leontiev E. D. The categorical and conceptual apparatus of sports policy as a system of scientific knowledge // Bulletin of the Moscow University. Episode 12: Political Science. — 2023. — No. 5. — P. 74-84.
18. Paramonova K. O., Retinskaya V. N. Foreign experience of state policy in the field of physical culture and sports // Modern scientific views in the era of global transformations: problems, new development vectors. — 2021. — P. 1061-1066.
19. Lukashchuk V. I. Peculiarities of financing physical culture and sports in Russia and abroad // Bulletin of the O. E. Kutafin University. — 2019. — No. 7 (59). — P. 63-70.
20. Usov D. R. Foreign experience of public administration in the field of physical culture and sports // Flagship of science. — 2023. — No. 3. — P. 1-8.
21. Lukashchuk V. I. Models of physical culture and sports management: analysis of foreign experience // International Journal of Humanities and Natural Sciences. — 2022. — No. 6-1. — P. 249-252.
22. Abalyan A. G., Dolmatova T. V., Fominenko T. G. Involving the population in physical education and sports: an analysis of successful foreign practices using the example of Great Britain // Bulletin of Sports Science. — 2018. — No. 5. — P. 53-64.
23. Markova A. S. Aspects of public administration in the field of physical culture and sports in a number of foreign countries // Scientific notes of PF Lesgaft University. — 2022. — No. 7 (209). — P. 256-262.
24. Dolmatova T. V., Zubkova A. V. The main trends in regulation in the field of physical activity and sports abroad: an analysis of leading foreign practices. Sport. Medicine. — 2021. — Vol. 21. — No. 1. — P. 108-116.
25. Igonin A. A., Yakimchuk N. N. Foreign practice of state and municipal management in the field of physical culture and sports // Actual problems of science and practice: Gatchina readings-2023. — 2023. — P. 293-297.
26. Dolmatova T. V. Management models in the field of physical culture and sports abroad on the example of leading sports powers // Law and politics. — 2024. — No. 11. — P. 119-137.
27. Abramyan I. A. Classification of management models in the field of physical culture and sports // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. — 2025. — Vol. 22. — No. 3. — P. 211-222.
28. Eremin A. M. Building effective management models in the field of physical culture and sports // Economy. Taxes. Right. — 2025. — Vol. 18. — No. 3. — P. 172-182.
29. Pyankova S. G., Arkalov D. P. Comparative analysis of economic models of sports management in international practice // Regional problems of economic transformation. — 2021. — No. 1 (123). — P. 74-84.
30. Kovalenko E. Yu., Shavandina O. A. Legal regulation of international cooperation of the Russian Federation with foreign countries in the field of physical culture and sports // Russian-Asian Law Journal, 2020. — No. 2. — P. 96-102.
31. Rusakova O. F. Soviet-Russian sport as an object of political ostracism // The discourse is Pi. — 2024. — Vol. 21. — No. 3. — P. 191-209.
32. Kildyushov O. V. Russian sport without the IOC and FIFA: from isolation to sovereignty // Russia in global politics. — 2024. — Vol. 22. — No. 3 (127). — P. 116-126.
33. Seregin A. V., Ludwig S. D. Strategies for the development of legal regulation of high-performance sports in the context of the application of international sanctions // Journal of Russian Law. — 2024. — Vol. 28. — No. 4. — P. 145-156.
34. Kharisov, R. A. Development of the scientific foundations of express methods for calculating the strength safety characteristics of shell elements of pipeline systems in hydrogen-containing working environments: specialty 05.26.03 "Fire and industrial safety (by industry)": dissertation for the degree of Doctor of Technical Sciences / Kharisov Rustam Akhmaturovich. — Institute of Problems of Energy Resources Transport, 2015. — 228. — EDN VEBFJH.
35. Kharisov, R. A. Development of the scientific foundations of express methods for calculating the strength safety characteristics of shell elements of pipeline systems in hydrogen-containing working environments: specialty 05.26.03 "Fire and industrial safety (by industry)": abstract of the dissertation for the degree of Doctor of Technical Sciences / Kharisov Rustam Akhmaturovich. Ufa, 2015. — 22. — EDN ZPWYIZ.
36. On physical culture and sport in the Russian Federation: Federal Law No. 329-FZ of 04.12.2007 (last edition) // SPS ConsultantPlus. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (accessed date: 16.08.2025).

Культура памяти в условиях культурно-экономической глобализации: конфликт национальных нарративов и поиск универсальных кодов

Хронова Ирина Алексеевна

доцент, кандидат исторических наук, доцент кафедры истории и политологии Кубанского государственного аграрного университета им. И. Т. Трубилина, e-mail: khronova.i@edu.kubsau.ru

Турк Светлана Нальбиевна

доцент, кандидат исторических наук, доцент кафедры истории и политологии Кубанского государственного аграрного университета им. И. Т. Трубилина, e-mail: turk.svetlana@mail.ru

Степаненко Сергей Григорьевич

Кубанский государственный технологический университет, доцент кафедры социологии, кандидат исторических наук, e-mail: stepik71@mail.ru

Чунихина Татьяна Николаевна

Кубанский государственный технологический университет, доцент кафедры социологии, кандидат политических наук, e-mail: tanithbook77@mail.ru

Степанов Михаил Богданович

Кубанский государственный университет, аспирант, stepanovmb@inbox.ru

В статье рассмотрены дефиниции категории «культура памяти», представленные в современной научной литературе и периодике. Культура памяти определена как совокупность социальных практик, институтов, дискурсивных стратегий и символических форм, направленных на конструирование, сохранение, трансляцию и институционализацию исторической и культурной памяти в рамках коллективного сознания. Обозначена связь данной категории с терминами «культурная память» и «историческая память». Представлены функции, выполняемые культурой памяти. Проанализирована идея о существовании глобальной культуры памяти. Обозначены перспективы потенциального конфликта между национальной и мировой культурой памяти.

Ключевые слова: культура памяти, историческая память, культурная память, реминисценция, культурная политика, массовое сознание, национальная идентичность, исторический нарратив

Память в ее индивидуальных и коллективных формах уже достаточно давно представляет научный интерес как для зарубежных, так и для отечественных исследователей. Как отмечает Н. А. Хренов, память формирует фундамент культуры и общества – как на индивидуальном уровне, так и в формате коллективной идентичности [10, с. 112]. При этом на современном этапе, в условиях высокой динамики трансформации общественной жизни, экономики, политики, в контексте цифровизации и глобализации механизмы индивидуальной и коллективной памяти существенно изменяются. В данной связи обращение к феномену мировой культурной памяти и обновление представлений о ее сущности, функциях, перспективах и противоречиях представляется нам весьма *актуальным*.

Прежде всего следует уяснить сущность рассматриваемого нами понятия. В отношении дефиниции категории «культура памяти» в современной научной литературе и периодике единства мнений пока не наблюдается. Более того, в научном массиве имеется немало смежных, синонимичных или даже тождественных категорий, четкой смысловой границы между которыми также нет.

Достаточно часто культура памяти изучается в контексте таких явлений, как «культурная память» и «историческая память». Действительно, эти три категории находятся в отношениях тесной взаимосвязи, но, при этом, назвать их тождественными нельзя. Так, А. Ю. Исмаилов определяет историческую память следующим образом «свойство человека (человеческих сообществ) накапливать, воспроизводить, искажать и забывать факты и сведения о множестве предметов, сущее которых недоступно непосредственному эмпирическому наблюдению» [4, с. 70]. Культурная память, согласно автору, представляет собой «свойство человека (человеческих сообществ) накапливать и воспроизводить информацию о множестве предметов искусственного происхождения» [4, с. 70]. Таким образом, историческая память представляет собой совокупность представлений об историческом прошлом, а культурная – об артефактах культуры и культурных процессах. Носителями исторической и культурной памяти выступают сообщества, объединённые в различного рода группы или коллективы, а также общество, государство или даже надгосударственные формации.

Весьма интересную дефиницию понятию «историческая память» предлагает Б. Л. Губман и К. В. Ануфриева: «совокупность нарративно оформленных представлений об истории определённой общности людей, разделяемых в некоторый момент

времени в её пределах и служащих цели самоидентификации». Характерными чертами исторической памяти выступают (1) аксиологическая окрашенность данных нарративов, (2) общность образов минувшего, зафиксированных в памяти коллектива, (3) реализация во множестве intersubъективных связей – во взаимодействии людей, социальных структур и институтов [3, с. 14].

Как отмечено выше, культура памяти реализуется как на индивидуальном, так и на коллективном уровне. Индивидуальная память представляет собой память конкретной личности, совокупность фрагментарных воспоминаний, в которые, помимо прочего, включаются и элементы социальной памяти. Социальная (коллективная) память – это, согласно О. А. Колесниковой, «память поколений, она опирается на человека как на физический носитель и такая память жива, пока физические носители живы» [6, с. 50]. Память, которую передают через поколения, исследователь предлагает дифференцировать на политическую и культурную.

Концептуализируя термин «культура памяти», целесообразно опереться на ранее рассмотренные категории исторической и культурной памяти как составляющие компоненты коллективного сознания. В подобном контексте культура памяти может быть определена как совокупность социальных практик, институтов, дискурсивных стратегий и символических форм, направленных на конструирование, сохранение, трансляцию и институционализацию исторической и культурной памяти в рамках коллективного сознания. Культура памяти выступает в качестве механизма, обеспечивающего устойчивость идентичности коллективов посредством обращения к прошлому, актуализируемого в настоящем с целью влияния на будущее.

Культура памяти охватывает как мнемонические практики (ритуалы поминовения, музеификация, мемориализация), так и репрезентативные формы (нарративы, кинематограф, художественная литература, история), через которые прошлое реконструируется, интерпретируется и символически фиксируется в массовом сознании. Культура памяти функционирует как на уровне бытового сознания, так и в дискурсах власти и идеологии, будучи инструментом консолидации общественной памяти.

А. Ю. Исмаилов предлагает определять понятие «культура памяти» не только на коллективном, но и на индивидуальном уровне и понимает ее как свойство человека накапливать и воспроизводить информацию о множестве предметов, в т. ч. искусственного происхождения, сущее которых недоступно непосредственному эмпирическому наблюдению. Воспитание культуры памяти, по мнению автора, «не только возможно, но и является необходимым условием формирования органично целостной личности» [4, с. 71].

Н. У. Ярычев говорит о том, что культура памяти представляет собой социальную традицию, детерминирующую характер и объем сохраняемых воспоминаний и воспоминаний, подлежащих забвению. Официально-государственный компонент понятия «культура памяти» сочетается, по мнению автора, с

приватным (практики семейных воспоминаний) [13, с. 63].

Как отмечено выше, культура памяти характеризуется обращением к прошлому, но, при этом, актуализируется в настоящем и оказывает влияние на будущее. С. В. Дементьева предлагает называть этот процесс реминисцентным освоением социального мира. При этом каждый из представителей социальной общности априори обладает собственным видением прошлого, преломляет его через призму индивидуальных установок. По мнению С. В. Дементьевой, коллективная реминисценция предполагает некоторую креативность, в результате проявления которой возникают такие представления, которых не существовало в реальности [2, с. 215].

Подводя промежуточный итог вышеизложенному, можно прийти к следующим выводам. Историческая память представляет собой совокупность аксиологических нарративов об исторических процессах и событиях прошлого, фиксируемых как на уровне индивидуального, так и коллективного сознания. Понятие «культурная память», в свою очередь, имеет аналогичный смысл, однако нарративы в данном случае касаются культурных процессов. Близкий смысл обоих терминов позволяет говорить о наличии т.н. культурно-исторической памяти. Культура памяти, в свою очередь, обозначает стратегии, политики, усилия, мероприятия, направленные на ретрансляцию культурно-исторической памяти в индивидуальном и массовом сознании.

Культура памяти, как правило, исследуется в контексте положительных социально конструктивных функций, выполняемых ей. Тем не менее, глубокий анализ позволяет понять, что ее реализация может быть сопряжена как с положительными, так и негативными последствиями. Как отмечает Н. А. Хренов, «историческое и неисторическое одинаково необходимы для здоровья личности», тогда как «гипертрофированное развитие исторического чувства «влечет за собой громадный ущерб для всего живого и, в конце концов, приводит его к гибели, будет ли то отдельный человек или народ, или культура» [10, с. 112]. Нации, которые смогли сохранить и неисторическое чувство, получали возможность свободно творить и созидать. Современный человек, в свою очередь, «становится ходячей энциклопедией, перегружен чужими эпохами, нравами, искусствами, философскими учениями, религиями и знаниями» [10, с. 112].

Тем не менее, указывает Н. К. Эйнгорн, память «противостоит уничтожающей силе времени, оберегает человека от безосновности бытия, от кризиса идентичности и аутентичности», «обуславливает укорененность человека в бытии и противодействует забвению» [12, с. 100].

М. Л. Шуб говорит о том, что культура памяти способна выполнять возложенные на нее функции только в том случае, когда общность людей вырабатывает и ретранслирует совокупность константных идей, концепций, текстов, нарративов (содержание памяти) и систему интерпретационных кодов (способы передачи памяти), которые либо неизменны,

едины и понятны для всей общности [11, с. 33]. Развивая идею целенаправленного формирования культуры памяти, необходимо подчеркнуть, что данный феномен не является стихийным или исключительно спонтанным продуктом коллективного сознания. Напротив, культура памяти формируется осознанно, стратегически и институционально, то есть при активном участии различных акторов – государства, элит, образовательных и культурных учреждений, масс-медиа и др. Целенаправленность в данном контексте проявляется в селекции, институционализации и интерпретации прошлого, исходя из актуальных потребностей настоящего.

Носителями культурной памяти выступают большие социальные группы, а поддержкой – индивиды, выстраивающие собственную идентичность через приобщение к данным группам [11, с. 37]. В большинстве случаев научные дискуссии о культуре памяти затрагивают национальный, государственный уровень; многие ученые сводят содержание данной категории к официальной идеологии, мемориальным и культурным практикам. Тем не менее, сегодня, в эпоху активного трансграничного коммуникационно-культурного обмена, возникает особая наднациональная формация – мировая общественность. Следовательно, можно предположить, что подобный глобальный коллектив также является носителем определенной культуры памяти – глобальной.

Таким образом, идея о существовании глобальной (мировой) культуры памяти становится релевантной лишь при условии наличия мирового сообщества, способного выступать субъектом и ретранслятором данной культуры. Это сообщество может быть охарактеризовано как глобальное коммуникативное пространство, в рамках которого формируются, циркулируют и институционализируются представления о прошлом, обладающие универсальной символической значимостью.

Глобализация и расширение транснациональных каналов ретрансляции памяти (медиа, международные организации, трансграничные академические и культурные сообщества) способствуют формированию зачатков единой системы мировой культуры памяти.

Одним из первых примеров исторических событий, имевших глобальный масштаб и зафиксированных на уровне глобального сообщества, стала Первая мировая война. Впервые в истории вооруженный конфликт охватил значительное количество государств и цивилизаций, повлек за собой катастрофические демографические и культурные последствия, оставив след в национальных нарративах множества стран. Мемориальные практики, связанные с Первой мировой войной – мемориалы павшим воинам, международные памятные даты, транснациональные архивные проекты – стали особой формой наднационального осмысления травмы, постепенно закладывающей основы общего мемориального пространства.

Данный пример, помимо прочего, позволяет продемонстрировать потенциальный конфликт между

национальной культурой памяти и культурной памяти глобальной. Как отмечает Н. Н. Баранов, в сознании представителей разных народов и стран память о войне 1914–1918 гг. сохраняется, воспроизводится и транслируется крайне неоднозначно [1, с. 32]. Так, для стран-победителей нарративы фокусируются на том, что это Великая война, на том, какой вклад внесла страна в победу. Для тех, кто потерпел поражение, эти нарративы циркулируют в концептуальном пространстве стыда или же предаются забвению (культура забвения – одна из форм проявлений культуры памяти). В ряде случаев имеет место т. н. «мнемоническое сопротивление» [7, с. 71], когда коллектив сознательно отказывается принимать как истинный тот или иной нарратив. Н. Н. Баранов отмечает, что в странах Центральной и Восточной Европы Первая мировая война оказалась вытеснена на периферию национальной культурной памяти и до недавнего времени отсутствовала в официальных мемориальных практиках, тогда как во Франции и Великобритании данный нарратив по сей день присутствует в культуре памяти и несет отчетливо «выраженный консолидирующий национально-политический заряд» [1, с. 32].

Процесс формирования глобальной культуры памяти сопряжен с проблемой выработки и ретрансляции универсальных, транснационально признанных нарративов об истории и культуре. Зачастую данный процесс сталкивается с барьером противоречащих установок, зафиксированных в национальных культурах памяти. Национальная культура памяти, как правило, опирается на локальные исторические нарративы, коллективные травмы, героические образы и ценностные акценты, конституирующие национальную идентичность. В подобном контексте возникает конфликт нарративных режимов, проявляющийся в конкуренции за легитимность интерпретаций прошлого.

Национальная культура памяти, как правило, выполняет функцию внутреннего сплочения и мобилизации, что предопределяет её селективную историю (выбор «выгодных» исторических моментов), героизацию, вытеснение травматических (в национальном масштабе) эпизодов. Глобальная культура памяти, напротив, стремится к выработке универсальных моральных координат, интерпретирующих отдельные события как «уроки для всего человечества» (геноцид, Холокост, колониализм, рабство, мировые войны).

Одной из специфических черт процесса формирования и поддержания мировой культуры памяти выступает отсутствие централизованного актора, способного нести институциональную ответственность за формирование, согласование и распространение культуры памяти. Ни одно государство, международная организация или культурный институт не обладает монополией на интерпретацию прошлого в глобальном масштабе. Следовательно, мировая культура памяти априори децентрализована, фрагментарна и потенциально выступает конфликтогенным фактором из-за пересечения, наложения и противоречий национальных историко-культурных

нарративов. Э. Спирова отмечает, что для современной эпохи характерна деструкция единства исторического времени, его неопределённость, плюральность взглядов на прошлое, и, как следствие, «обладание общим прошлым постепенно становится всё более затруднительным» [8, с. 111].

Кроме того, ситуация усугубляется критическим пересмотром прежних нарративов, а также тем обстоятельством, что зачастую культура памяти используется в качестве инструмента политической манипуляции и легитимации текущих идеологических установок. Следует согласиться с М. В. Кирчановым в том, что сегодня «развитие национальных государств не представляется возможным без активного обращения со стороны правящих политических элит к символическому ресурсу истории» [5, с. 12]. При этом историко-культурные реминисценции активно используются правящими политическими элитами для решения собственных задач [5, с. 12]. А. С. Ходнев пишет о том, что «история и память представляются некоей ареной борьбы с противниками как внутри страны, так и за рубежом» [9, с. 219].

Таким образом, мировая культура памяти в её нынешнем виде – это не столько согласованный консенсус, сколько конфликтное пространство мнемонической борьбы, в котором отсутствует универсальный арбитр. Подобная дефицитарность институциональной ответственности потенциально способна порождать конфликты, отражающие не только разницу в исторических интерпретациях, но и фундаментальные расхождения в аксиологиях, доминирующих на уровне национальных коллективных идентичностей.

Таким образом, проведенное исследование позволяет прийти к следующим выводам:

- Историческая и культурная память представляют собой взаимосвязанные формы репрезентации прошлого, основанные на аксиологически нагруженных нарративах, циркулирующих в индивидуальном и массовом сознании.

- Культура памяти представляет собой совокупность осознанных, стратегически выстроенных и институционально закреплённых практик, направленных на формирование, сохранение и трансляцию культурно-исторических нарративов. Основными акторами данного процесса выступают государство, интеллектуальные и политические элиты, образовательные и культурные учреждения, средства массовой информации, что придаёт культуре памяти характер политико-идеологического ресурса.

- Идея глобальной культуры памяти становится методологически состоятельной лишь при наличии мирового сообщества, способного выполнять функции субъекта коллективной памяти в транснациональном масштабе. Глобальное коммуникативное пространство служит пространством для формирования универсально значимых интерпретаций прошлого.

- Формирование глобальной культуры памяти неизбежно сталкивается с сопротивлением со сто-

роны национальных культур памяти, которые опираются на собственный исторический и культурный опыт.

Литература

1. Баранов, Н. Н. Первая мировая война в популярной культуре памяти / Н. Н. Баранов // Вестн. Перм. ун-та. Сер. История. – 2018. – №4 (43). – С. 31–39.
2. Дементьева, С. В. Реминисцентные доминанты культуры: философский анализ / С. В. Дементьева // Известия ТПУ. – 2006. – №3. – С. 215–220.
3. Губман, Б. Л. Историческая память и история в культуре глобального сообщества / Б. Л. Губман, К. В. Ануфриева // Вестник МГУКИ. – 2019. – №4 (90). – С. 13–20.
4. Исмаилов, А. Ю. Культура исторической памяти: основание дефиниции / А. Ю. Исмаилов // Актуальные вопросы общественных наук: социология, политология, философия, история. – 2014. – №41–42. – С. 64–71.
5. Кирчанов, М. В. Историческая политика и мемориальная культура современного венгерского общества / М. В. Кирчанов // Вестник Пермского университета. Серия: Политология. – 2023. – №3. – С. 12–20.
6. Колесникова, О. А. Феномен памяти в современной культуре / О. А. Колесникова // Приоритетные научные направления: от теории к практике. – 2016. – №26–1. – С. 48–51.
7. Летняков, Д. Э. Оспариваемое прошлое: к обоснованию плюралистического подхода к исторической памяти / Д. Э. Летняков // Дискурс-Пи. – 2021. – №2. – С. 61–76.
8. Спирова, Э. «Мумификация культуры»: современные подходы к мемориальным практикам / Э. Спирова // Философская антропология. – 2021. – №2. – С. 110–118.
9. Ходнев, А. С. Культура памяти и публичная история / А. С. Ходнев // Ярославский педагогический вестник. – 2015. – №6. – С. 218–221.
10. Хренов, Н. А. Культура и коллективная память / Н. А. Хренов // Культура культуры. – 2016. – №1 (9). – С. 109–124.
11. Шуб, М. Л. Культура памяти в структуре идентичности жителей индустриальных городов : монография / М. Л. Шуб ; Челябин. гос. ин-т культуры. – Челябинск : ЧГИК, 2021. – 283 с.
12. Эйнгорн, Н. К. Память в культуре и культура памяти / Н. К. Эйнгорн // Культурні трансформації в синхронії та діахронії: теорія і практика : тези доповідей міжнародної наукової конференції (24–27 вересня 2012 р., м. Київ, Україна). – Київ : Стародавній Світ, 2012. – С. 100–101.
13. Ярычев, Н. У. Стратегии актуализации прошлого: от культуры памяти к мемориальной культуре / Н. У. Ярычев // Челябинский гуманитарий. – 2022. – №2 (59). – С. 62–66.

The Culture of Memory in the Context of Cultural and Economic Globalization: Conflict of National Narratives and the Search for Universal Codes

Khronova I.A., Turk S.N., Stepanenko S.G., Chunikhina T.N., Stepanov M.B.

Kuban State Agrarian University named after I. T. Trublin

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The article presents the definitions of the category "memorial culture" existing in modern scientific literature and periodicals. Memorial culture is defined as a set of social practices, institutions, discursive strategies and symbolic forms aimed at constructing, preserving, transmitting and institutionalizing historical and cultural memory within the framework of collective consciousness. The relationship of this category with the terms "cultural memory" and "historical memory" is indicated. The functions performed by the culture of memory are presented. The idea of the existence of a global culture of memory is analyzed. The prospects for a potential conflict between the national culture of memory and the world culture of memory are outlined.

Keywords: memorial culture, historical memory, cultural memory, reminiscence, cultural policy, mass consciousness, national identity, historical narrative

References

1. Baranov, N. N. The First World War in the Popular Culture of Memory / N. N. Baranov // *Vestn. Perm. University. Series: History*. - 2018. - No. 4 (43). - P. 31-39.
2. Dementyeva, S. V. Reminiscent Dominants of Culture: Philosophical Analysis / S. V. Dementyeva // *Izvestiya TPU*. - 2006. - No. 3. - P. 215-220.
3. Gubman, B. L. Historical Memory and History in the Culture of the Global Community / B. L. Gubman, K. V. Anufrieva // *Vestnik MGUKI*. - 2019. - No. 4 (90). - P. 13-20.
4. Ismailov, A. Yu. The Culture of Historical Memory: The Basis of Definition / A. Yu. Ismailov // *Current Issues in Social Sciences: Sociology, Political Science, Philosophy, History*. - 2014. - No. 41-42. - P. 64-71.
5. Kirchanov, M. V. Historical Policy and Memorial Culture of Modern Hungarian Society / M. V. Kirchanov // *Bulletin of Perm University. Series: Political Science*. - 2023. - No. 3. - P. 12-20.
6. Kolesnikova, O. A. The Phenomenon of Memory in Modern Culture / O. A. Kolesnikova // *Priority Scientific Directions: From Theory to Practice*. - 2016. - No. 26-1. - P. 48-51.
7. Letnyakov, D. E. Contested Past: Towards a Substantiation of a Pluralistic Approach to Historical Memory / D. E. Letnyakov // *Discourse-Pi*. - 2021. - No. 2. - P. 61-76.
8. Spirova, E. "Mummification of Culture": Modern Approaches to Memorial Practices / E. Spirova // *Philosophical Anthropology*. - 2021. - No. 2. - P. 110-118.
9. Khodnev, A. S. Culture of Memory and Public History / A. S. Khodnev // *Yaroslavl Pedagogical Bulletin*. - 2015. - No. 6. - P. 218-221.
10. Khrenov, N. A. Culture and Collective Memory / N. A. Khrenov // *Culture of Culture*. - 2016. - №1 (9). - P. 109-124.
11. Shub, M. L. The culture of memory in the structure of identity of residents of industrial cities: monograph / M. L. Shub; Chelyabinsk state institute of culture. - Chelyabinsk: ChGIK, 2021. - 283 p.
12. Einhorn, N. K. Memory in culture and the culture of memory / N. K. Einhorn // *Cultural transformations in synchronicity and diachronicity: theory and practice: theses of reports from the international scientific conference (September 24-27, 2012, Kyiv, Ukraine)*. - Kyiv: Starodavniy Svit, 2012. - P. 100-101.
13. Yarychev, N. U. Strategies for Actualizing the Past: From the Culture of Memory to the Memorial Culture / N. U. Yarychev // *Chelyabinsk Humanitarian*. - 2022. - No. 2 (59). - P. 62-66.

Регуляторные и институциональные барьеры для иностранных инвесторов в России: опыт китайских компаний

Ху Мэнци

Кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры международного предпринимательства, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, mentsikhu@mail.ru

В статье рассматриваются ключевые барьеры, с которыми сталкиваются иностранные инвесторы при выходе на российский рынок. В качестве примера проанализирован опыт китайских предпринимателей, регистрирующих общества с ограниченной ответственностью. Выделены четыре группы ограничений: визово-миграционные требования к генеральным директорам, сложности банковского обслуживания и трансграничных расчётов, высокая стоимость и дублирование сертификации продукции, а также кадровый дефицит и кросс-культурные различия. Показано, что эти факторы увеличивают транзакционные издержки, удлиняют сроки реализации проектов и снижают привлекательность России для МСП. Делается вывод о необходимости корректировки нормативно-правовой базы, расширения доступа к «белым» каналам расчётов, взаимного признания сертификационных процедур и подготовки двуязычных специалистов. Реализация данных мер способна укрепить инвестиционный климат России и повысить её роль как приоритетного направления для зарубежных инвестиций.

Ключевые слова: иностранные инвестиции; международное предпринимательство; международный бизнес; трансграничные расчёты; сертификация; институциональные барьеры.

Введение

Прямые иностранные инвестиции играют ключевую роль в обеспечении долгосрочного экономического роста и технологического обновления. Согласно данным UNCTAD, глобальные потоки ПИИ остаются нестабильными в условиях геополитической турбулентности и изменений мировой финансовой архитектуры [1]. Для России привлечение зарубежного капитала имеет особое значение в контексте структурной перестройки экономики, поиска новых партнёров и углубления сотрудничества со странами Азии.

На этом фоне заметно увеличилось число иностранных предпринимателей, в частности из Китая, регистрирующих юридические лица в России. Наиболее распространённой формой выступает общество с ограниченной ответственностью (ООО) благодаря гибкости и доступности процедур. Однако формальная простота не означает отсутствия барьеров: многие компании сталкиваются с институциональными и инфраструктурными ограничениями, которые замедляют их выход на рынок.

Цель статьи — систематизировать ключевые барьеры, на примере китайских компаний выделив четыре критически важных направления: визово-миграционный режим, трансграничные расчёты, сертификацию и кадровые факторы.

Обсуждение

1. Визово-миграционные требования и назначение генерального директора

Законодательство РФ позволяет иностранцам быть учредителями ООО, в том числе при дистанционной регистрации [2]. Однако процедура назначения генерального директора выявляет разрыв между регистрационными и миграционными нормами. На этапе внесения записи в ЕГРЮЛ отсутствуют ограничения по визовому статусу, что формально позволяет назначить на должность человека с любым типом визы. При этом уже на стадии начисления заработной платы и отчётности перед ФНС и МВД требуется наличие разрешения на работу или вида на жительство [3].

Для получения вознаграждения и исполнения трудовых функций требуется соответствующий правовой статус (разрешение на работу, РВП/ВНЖ и др.) [3]. Общие гарантии инвесторам при этом задаёт 160-ФЗ, действующий как базовый закон об иностранных инвестициях [4]. Отдельные ограничения могут возникать в случаях, когда деятельность попадает в сферу стратегических обществ, требующих предварительного согласования по 57-ФЗ [5]. Несоблюдение этих требований квалифицируется как незаконное привлечение иностранной рабочей силы.

На практике используются три модели:

1) Назначение гражданина РФ или иностранца с ВНЖ/РВП — надёжно, но финансово затратно для малого и среднего предприятия (МСП).

2) «Номинальный» директор без фактических полномочий — снижает издержки, но повышает риски корпоративного контроля.

3) Получение рабочей визы на основании приглашения от компании — юридически оптимально, но в последние годы стало крайне затруднительным из-за ужесточения миграционной политики [3].

2. Банковское обслуживание и трансграничные расчёты

Под воздействием санкций и риск-факторов банки РФ усилили процедуры идентификации и внутреннего контроля (KYC/AML) в соответствии с нормативами Банка России; это означает расширенные анкеты, проверку бенефициаров и экономического смысла операций ещё на этапе онбординга [6]. Даже при наличии инфраструктурных возможностей — например, у Группы ВТБ есть канал взаимодействия с КНР (ВТБ Шанхай, участие в CNAPS/CIPS) — документарные требования к корпоративным клиентам высоки, включая детальное описание деловой модели, основных контрагентов и подтверждающих материалов [7,8]. Открытие расчётного счёта для компании с иностранным участием часто требует предоставления расширенного пакета документов, а в ряде случаев сопровождается отказами без объяснения причин. Спрос на открытие счетов в ВТБ Шанхай сохраняется, однако банк публично предупреждал о росте заявок и возможных задержках обработки, что указывает на избирательность доступа и «узкое горло» для новых МСП [9]. Несмотря на рост использования юаня в международных операциях, доступных и надёжных каналов для расчётов с китайскими контрагентами по-прежнему недостаточно, что задерживает поставку и приводит к кассовым разрывам.

Другие российские банки нередко предлагают расчёты через третьи страны, удлинняя цепочку и повышая комиссионные издержки. В отсутствие доступных «белых» каналов часть фирм прибегает к нелегитимным схемам — переводу на счёт индивидуального предпринимателя с последующим обналичиванием и неформальным переводом («рынок», крипто), либо к мнимым сделкам («покупка» инвойсов без фактической поставки). Эти варианты сопряжены с валютно-правовыми рисками, включая административную ответственность и блокировку счетов [10,11].

Ситуация несколько изменилась с принятием Федерального закона № 275-ФЗ от 8 августа 2024 года, который впервые разрешил иностранным банкам открывать на территории России один филиал при условии получения лицензии и аккредитации Банком России [12]. До этого момента иностранные кредитные организации могли работать лишь через дочерние структуры, что институционально сужало спектр расчётных каналов. Новая норма формально расширяет доступ к банковскому рынку, однако установленные требования к капиталу, структуре персонала и IT-инфраструктуре остаются высокими,

что делает данную возможность практически недоступной для МСП.

Таблица 1
Сравнительная характеристика каналов расчётов между Россией и Китаем

Канал расчётов	Преимущества	Недостатки	Доступность для МСП
ВТБ (РФ ↔ ВТБ Шанхай)	1) Прямой канал расчётов в юанях 2) Высокая надёжность 3) Соответствие валютному законодательству	1) Жёсткие требования 2) Длительное согласование 3) Недоступен для стартапов	Низкая
Другие российские банки	1) Рубли внутри РФ 2) Гибкие тарифы	1) Нет прямых расчётов с КНР или они ограничены 2) Нередко через третьи страны, что удлинняет операции и повышает комиссии	Средняя
ИП + обналичивание + «рынок»/криптовалюта	1) Простота исполнения	1) Нарушение валютного законодательства 2) Высокие риски потери средств 3) Отсутствие правовой защиты	Высокая (незаконная)
Фиктивные сделки («покупка» счетов-фактур)	1) Формальное документирование	1) Мнимая сделка 2) Риск уголовной ответственности 3) Зависимость от посредников	Средняя (незаконная)

Источник: составлено автором

Сравнительный анализ каналов расчётов показывает, что для МСП доступ к законным инструментам остаётся ограниченным. Формально надёжные механизмы, такие как ВТБ–Шанхай, характеризуются высокой степенью регуляторных требований и практически недоступны для новых игроков. Более гибкие решения через российские банки часто сопровождаются удорожанием операций за счёт посредников, а альтернативные «серые» схемы влекут серьёзные валютно-правовые риски. Таким образом, возникает институциональный парадокс: компании вынуждены выбирать между высокой стоимостью легальных расчётов и правовой уязвимостью неформальных практик. Это снижает предсказуемость деловой среды и формирует фактор недоверия у иностранных инвесторов.

Сертификация и стандарты

Подтверждение соответствия на рынке ЕАЭС осуществляется по техрегламентам ТС/ЕАЭС (например, ТР ТС 004/2011 для низковольтного оборудования и ТР ТС 020/2011 для ЭМС, а также ТР

ТС 009/2011 для парфюмерно-косметической продукции)[13,14,15]. Для ряда товарных групп оформление единичного сертификата соответствия может превышать 100 тыс. руб. (по прайс-ориентирам аккредитованных провайдеров), что критично для малых поставок и пилотных партий [16].

Ситуацию усложняет отсутствие механизма взаимного признания результатов испытаний между РФ/ЕАЭС и КНР: китайские сертификаты по GB/CCC не освобождают от испытаний в аккредитованных лабораториях, сведения о которых доступны в реестре Росаккредитации [17]. Так, оборудование, соответствующее GB/T-семейству (в т.ч. гармонизированному с IEC), при ввозе требует доказательства соответствия ТР ТС 004/2011 и ТР ТС 020/2011; аналогично, косметика, отвечающая GB 5296.3, должна дополнительно подтверждать соответствие ТР ТС 009/2011.[13,14,15,18,19]

Таким образом, производители несут затраты не только на сам сертификат, но и на повторные лабораторные испытания, подготовку технической документации и перевод материалов на русский язык. Для небольших партий товаров эти расходы могут составлять значительную долю себестоимости, что делает выход на рынок ЕАЭС экономически менее привлекательным для МСП.

4. Кадровые и культурные различия

Одним из ключевых ограничений остаётся кадровый дефицит: в России растёт спрос на специалистов, владеющих китайским языком, тогда как число таких кадров ограничено и сосредоточено в крупных городах. Экспертные оценки показывают, что владение китайским языком способно повысить доход специалиста примерно на 18 %, однако предложение на рынке труда явно отстаёт от потребностей бизнеса. Это усиливает трудности иностранных инвесторов в поиске сотрудников для ведения переговоров, заключения контрактов и сопровождения внешнеэкономических операций [20].

Нехватка двуязычных специалистов приводит к зависимости компаний от узкого круга переводчиков или менеджеров по ВЭД, что увеличивает операционные расходы, удлиняет цикл сделок и повышает риск ошибок при подготовке контрактов, логистических документов и таможенных деклараций.

Кроме того, различия в деловой культуре между Россией и Китаем оказывают долгосрочное влияние на эффективность взаимодействия. Для китайских предпринимателей характерна более высокая роль неформальных договорённостей, акцент на установлении личных отношений и постепенном наращивании доверия (гуаньси — 关系), тогда как в российской бизнес-среде акцент делается на письменных договорах, фиксированных условиях и соблюдении формальных процедур. В практической плоскости это проявляется в различиях в подходах к переговорам: российские партнёры стремятся к детальному согласованию всех условий до подписания договора, в то время как китайские компании часто рассматривают контракт как отправную точку для дальнейшей корректировки условий по мере развития отношений.

Сопоставления по модели Хофстеде подтверждают устойчивые различия между РФ и КНР по шкалам дистанции власти, индивидуализма и долгосрочной ориентации, что требует адаптации управленческих практик и договорных механизмов [21]. Для минимизации этих рисков необходима системная подготовка двуязычных специалистов, владеющих не только языком, но и пониманием правовых, коммерческих и культурных особенностей обеих сторон, а также развитие сервисов на китайском языке в государственных и банковских учреждениях.

Результаты

Анализ показал, что иностранные инвесторы сталкиваются с комплексом системных барьеров, которые формируют дополнительные транзакционные издержки и снижают предсказуемость деловой среды. В случае китайских компаний эти барьеры проявляются особенно остро ввиду масштабов взаимодействия и высокой доли МСП.

1. Визово-миграционный режим и институт генерального директора. Регистрация ООО формально доступна иностранцам, однако несоответствие между регистрационными и миграционными нормами приводит к тому, что назначение иностранного руководителя осложнено. Для МСП это выражается в необходимости либо содержать дорогостоящего «реального» директора, либо рисковать с «номинальной» моделью, либо искать сложные пути получения рабочей визы.

2. Банковское обслуживание и трансграничные расчёты. В условиях санкций и усиленного валютного контроля российские банки требуют расширенные пакеты документов, что исключает доступ многих МСП к «белым» каналам расчётов. ВТБ с каналом через Шанхай остаётся наиболее надёжным инструментом, но практически недоступен стартапам. В результате часть компаний вынуждена использовать серые схемы переводов через ИП, наличные или фиктивные сделки, что увеличивает правовые риски.

3. Сертификация и стандарты. Отсутствие взаимного признания результатов испытаний между ЕАЭС и КНР вынуждает предпринимателей проводить повторную сертификацию продукции, в том числе дорогостоящие лабораторные испытания. Стоимость одного сертификата может превышать 100 тыс. руб., что делает малые партии товаров экономически убыточными.

4. Кадровые и культурные различия. На рынке труда наблюдается острая нехватка специалистов с деловым китайским языком и опытом ВЭД. Это удлиняет цикл сделок и увеличивает транзакционные издержки. Дополнительно проявляются культурные различия: в Китае высокая роль неформальных договорённостей, в России — приоритет формальных процедур. Несовпадение ожиданий порождает риски конфликтов при реализации контрактов.

В совокупности данные барьеры снижают инвестиционную привлекательность России для китайского МСП, задерживают проекты и препятствуют их масштабированию.

Заключение

Исследование показало, что ключевые барьеры для иностранных инвесторов в России имеют системный характер и затрагивают сразу несколько сфер — право, финансы, техническое регулирование и кадровый рынок. Для улучшения инвестиционного климата требуется не только корректировка нормативной базы, но и институциональные реформы, подкреплённые международным опытом.

Представляется целесообразным:

1. Визово-миграционная политика. Введение специальных бизнес-виз или «корпоративных карт инвестора» по аналогии с практикой Казахстана и Сингапура, где иностранный учредитель получает упрощённое право на управление компанией без трудовой квоты. Это позволит легализовать участие иностранцев в управлении при сохранении налоговой прозрачности.

2. Банковское обслуживание. Создание специализированных «инвестиционных окон» в государственных банках (ВТБ, Россельхозбанк) с отдельными процедурами KYC для МСП. В качестве ориентира может служить опыт ОАЭ, где работает система free-zone banking для нерезидентов, а также китайская платформа CIPS, обеспечивающая прозрачные юаневые расчёты без участия третьих стран.

3. Сертификация и стандарты. Переговоры о частичном взаимном признании сертификатов и протоколов испытаний, как это реализовано в формате соглашений ЕС–Швейцария и Япония–ЕС (Mutual Recognition Agreements). Для начала можно выделить приоритетные отрасли — электроника, косметика, машиностроение — и запустить пилотные проекты ЕАЭС–КНР.

4. Кадровая подготовка. Формирование двуязычных центров компетенций при ведущих университетах (по модели китайских Confucius Institutes или европейских Business Language Centres), а также расширение государственных программ по субсидированию подготовки специалистов для внешнеэкономической деятельности.

Таким образом, комплекс мер должен сочетать правовые послабления, финансовую инфраструктуру, гармонизацию стандартов и человеческий капитал. Только системное внедрение этих направлений позволит снизить транзакционные издержки, повысить доверие и закрепить за Россией статус предсказуемого инвестиционного партнёра.

Литература

1. UNCTAD. World Investment Report 2024 [Электронный ресурс]. – Geneva: United Nations, 2024. – URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf (дата обращения: 16.08.2025).
2. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (в ред. от 31.07.2025) «Об обществах с ограниченной ответственностью».
3. Федеральный закон от 25.07.2002 № 115-ФЗ (в ред. от 31.07.2023) «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации».
4. Федеральный закон от 09.07.1999 № 160-ФЗ

(в ред. от 08.08.2024) «Об иностранных инвестициях в Российской Федерации».

5. Федеральный закон от 29.04.2008 № 57-ФЗ (в ред. от 30.11.2024) «О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства».

6. Положение Банка России от 15.10.2015 N 499-П (ред. от 28.06.2024) «Об идентификации кредитными организациями клиентов, представителей клиента, выгодоприобретателей и бенефициарных владельцев в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма».

7. Документы для открытия расчётного счёта (юрлица) // ВТБ Банк [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.vtb.ru/malyj-biznes/otkryt-schet/dokumenty/> (дата обращения: 16.08.2025).

8. Телемост Россия–Китай: инструменты ВТБ для китайского бизнеса (презентация; участие ВТБ Шанхай в CNAPS/CIPS) // ВТБ КДЭЛУ [Электронный ресурс]. – URL: <https://kdelu.vtb.ru/wp-content/uploads/2023/03/telemost-rossiya-%E2%80%93-kitaj.-instrumenty-vtb-dlya-kitajskogo-biznesa.pdf> (дата обращения: 16.08.2025).

9. Китайский филиал ВТБ продолжает открывать счета клиентам, несмотря на санкции (20.08.2024) // Интерфакс [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.interfax.ru/business/977274> (дата обращения: 16.08.2025).

10. Валютный контроль (полномочия и ответственность) // ФНС [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/exchange_controls/ (дата обращения: 16.08.2025).

11. Ответственность за нарушение валютного законодательства // ФНС [Электронный ресурс]. – URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/exchange_controls/otv_vk/ (дата обращения: 16.08.2025).

12. Федеральный закон от 08.08.2024 № 275-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О банках и банковской деятельности» и отдельные законодательные акты Российской Федерации».

13. ТР ТС 004/2011 «О безопасности низковольтного оборудования» (офиц. публикации) [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/902299536> (дата обращения: 16.08.2025).

14. ТР ТС 020/2011 «Электромагнитная совместимость технических средств» (ЕЭК) [Электронный ресурс]. – URL: <https://eec.eaeunion.org/comission/departement/deptexreg/tr/EMS.php> (дата обращения: 16.08.2025).

15. ТР ТС 009/2011 «О безопасности парфюмерно-косметической продукции» (ЕЭК) [Электронный ресурс]. – URL: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/3ee/TR-TS-Parfum.pdf> (дата обращения: 16.08.2025).

16. Стоимость сертификации по ТР ТС (ориентиры) // UPCERT [Электронный ресурс]. – URL: <https://upcert.ru/ceny/ceny-na-sertificaty-tr-ts.html> (дата обращения: 16.08.2025).

17. Реестр аккредитованных органов по сертификации и лабораторий // Росаккредитация [Электронный ресурс]. – URL: <https://pub.fsa.gov.ru/ral> (дата обращения: 16.08.2025).

18. . Национальная база данных стандартов GB // SAMR (КНР) [Электронный ресурс]. – URL: <https://std.samr.gov.cn/> (дата обращения: 16.08.2025).

19. Каталог стандартов ISO/IEC // ISO [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/> (дата обращения: 16.08.2025).

20. Работодатели стали чаще искать сотрудников со знанием редких иностранных языков(28.05.2025) // Российская газета [Электронный ресурс]. – URL: <https://rg.ru/2025/05/28/trudnyj-razgovor.html?ysclid=meduy0nkk690336216> (дата обращения: 15.08.2025).

21. Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. – 2nd ed. – Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. – 596 p.

Regulatory and institutional barriers for foreign investors in Russia: the experience of chinese companies

Hu Mengqi

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

Abstract: The article examines the key barriers faced by foreign investors when entering the Russian market. The experience of Chinese entrepreneurs registering limited liability companies is analyzed as an example. Four groups of restrictions are identified: visa and migration requirements for general directors, difficulties in banking services and cross-border settlements, high costs and duplication of product certification, as well as personnel shortages and cross-cultural differences. It is shown that these factors increase transaction costs, prolong project implementation timelines, and reduce Russia's attractiveness for SMEs. The study concludes that it is necessary to adjust the regulatory framework, expand access to legal ("white") settlement channels, promote mutual recognition of certification procedures, and train bilingual specialists. The implementation of these measures could strengthen Russia's investment climate and enhance its role as a priority destination for foreign investment.

Keywords: foreign investment; international entrepreneurship; international business; cross-border settlements; certification; institutional barriers.

References

1. UNCTAD. World Investment Report 2024 [Electronic resource]. Geneva: United Nations, 2024. Available at: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_en.pdf (accessed 16.08.2025).
 2. Federal Law No. 14-FZ of 08.02.1998 (as amended on 31.07.2025) On Limited Liability Companies.
 3. Federal Law No. 115-FZ of 25.07.2002 (as amended on 31.07.2023) On the Legal Status of Foreign Citizens in the Russian Federation.
 4. Federal Law No. 160-FZ of 09.07.1999 (as amended on 08.08.2024) On Foreign Investments in the Russian Federation.
 5. Federal Law No. 57-FZ of 29.04.2008 (as amended on 30.11.2024) On the Procedure for Foreign Investments in Business Entities of Strategic Importance for National Defense and State Security.
 6. Bank of Russia Regulation No. 499-P of 15.10.2015 (as amended on 28.06.2024) On Identification by Credit Institutions of Clients, Client Representatives, Beneficiaries, and Beneficial Owners for the Purposes of Anti-Money Laundering and Countering the Financing of Terrorism.
 7. VTB Bank. Documents Required for Opening a Settlement Account (Legal Entities) [Electronic resource]. Available at: <https://www.vtb.ru/malyj-biznes/otkryt-schet/dokumenty/> (accessed 16.08.2025).
 8. VTB KDLU. Russia-China Teleconference: VTB Tools for Chinese Business (presentation; VTB Shanghai participation in CNAPS/CIPS) [Electronic resource]. Available at: <https://kdelu.vtb.ru/wp-content/uploads/2023/03/telemost-rossiya-%E2%80%93-kitaj-instrumenty-vtb-dlya-kitajskogo-biznesa.pdf> (accessed 16.08.2025).
 9. Interfax. The Chinese Branch of VTB Continues to Open Accounts for Clients Despite Sanctions (20.08.2024) [Electronic resource]. Available at: <https://www.interfax.ru/business/977274> (accessed 16.08.2025).
 10. Federal Tax Service of Russia. Foreign Exchange Control (Powers and Responsibilities) [Electronic resource]. Available at: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/exchange_controls/ (accessed 16.08.2025).
 11. Federal Tax Service of Russia. Liability for Violation of Currency Legislation [Electronic resource]. Available at: https://www.nalog.gov.ru/rn77/related_activities/exchange_controls/otv_vk/ (accessed 16.08.2025).
 12. Federal Law No. 275-FZ of 08.08.2024 On Amendments to the Federal Law "On Banks and Banking Activities" and Certain Legislative Acts of the Russian Federation.
 13. Technical Regulation of the Customs Union TR CU 004/2011 On Safety of Low-Voltage Equipment [Electronic resource]. Available at: <https://docs.cntd.ru/document/902299536> (accessed 16.08.2025).
 14. Technical Regulation of the Customs Union TR CU 020/2011 Electromagnetic Compatibility of Technical Devices (EEC) [Electronic resource]. Available at: <https://eec.eaeunion.org/comission/departament/deptexreg/tr/EMS.php> (accessed 16.08.2025).
 15. Technical Regulation of the Customs Union TR CU 009/2011 On Safety of Perfumery and Cosmetic Products (EEC) [Electronic resource]. Available at: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/3ee/TR-TS-Parfum.pdf> (accessed 16.08.2025).
 16. UPCERT. Certification Costs under TR CU (Guidelines) [Electronic resource]. Available at: <https://upcert.ru/ceny/ceny-na-sertificaty-tr-ts.html> (accessed 16.08.2025).
 17. Federal Accreditation Service (Rosakkreditatsiya). Register of Accredited Certification Bodies and Laboratories [Electronic resource]. Available at: <https://pub.fsa.gov.ru/ral> (accessed 16.08.2025).
 18. SAMR (China). National Database of GB Standards [Electronic resource]. Available at: <https://std.samr.gov.cn/> (accessed 16.08.2025).
 19. ISO. Online Browsing Platform (Catalogue of ISO/IEC Standards) [Electronic resource]. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/en/> (accessed 16.08.2025).
 20. Rossiyskaya Gazeta. Employers Have Begun to Seek Employees with Knowledge of Rare Foreign Languages (28.05.2025) [Electronic resource]. Available at: <https://rg.ru/2025/05/28/trudnyj-razgovor.html?ysclid=meduy0nkk690336216> (accessed 15.08.2025).
- Hofstede, G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. 596 p

Развитие ВПК России и СВО как основа создания современной системы международной безопасности

Шахов Олег Федорович

доктор экономических наук, ведущий научный сотрудник Объединенного центра социологии и экономики знания ФНИСЦ РАН, oshahov@mail.ru

Созданная по итогам Второй мировой войны система международной безопасности, в настоящее время существенным образом деградировала и оказалась практически разрушена, а ее современная однополярная схема с гегемонией США объективно требует изменений. По замыслу США и стран НАТО крупные поставки современного оружия и прямая военная помощь Украины, а также беспрецедентные экономические санкции против России должны были привести к дестабилизации политического строя РФ и стратегическому поражению России в течении нескольких недель. Однако ВПК России справился с задачей обеспечения поступления на фронт необходимого вооружения и боеприпасов, а экономика РФ во время СВО и под давлением нескольких тысяч санкций успешно развивалась. Санкционная политика Запада не только не сломила Россию, но и обернулась серьезными проблемами для стран НАТО. В результате экономика России растет, а Европа балансирует на грани рецессии. Значимые успехи СВО показали: план нанесения стратегического поражения РФ не удался, что предопределяет победу России над НАТО в прокси-войне в рамках Украинского кризиса. По мнению автора, в ближайшей перспективе произойдет смена однополярной системы международной безопасности на аналог рузвельтовской системы «четырёх полицейских» образца 1945 года.

Ключевые слова: Украинский кризис, система международной безопасности, однополярное мироустройство, ВПК России, СВО, прокси-война, экономические санкции.

Введение. Традиционно в научном сообществе термин «международная безопасность» определяет некие правила, основанные на решении межгосударственных разногласий без использования силы [1]. Принципы международной безопасности сформулированы в первой статье Устава ООН [2]. Основы современной системы международной безопасности были определены по итогам Второй мировой войны. Основы послевоенного мироустройства были сформулированы еще в 1943 году в Тегеране. На Тегеранской конференции американской стороной была предложена концепция системы международной безопасности «четырёх полицейских». Предложенная Рузвельтом концепция определяла лидерство в системе международной безопасности четырех держав: США, Англии, СССР и Китая [3]. В современной научной литературе предложенная Рузвельтом система международной безопасности, как правило, именуется «концертом держав» [1]. Послевоенная система международной безопасности за 80 лет, прошедших с 1945 года по настоящее время, существенным образом изменилась. Изменения системы безопасности происходили, как в части смены моделей безопасности, так и в части ее деградации и разрушения. В 1991 году после распада Советского Союза система международной безопасности стала однополярной с единственным лидером (гегемоном) – США.

В настоящее время послевоенная система международной безопасности деградировала и оказалась практически разрушена. Обострение Украинского кризиса показало, что мировое сообщество стоит на пороге новой мировой войны, а необъявленная мировая прокси-война уже в полном объеме идет в своей «горячей» стадии на территории Украины. Для предотвращения полномасштабного начала Третьей мировой войны и последующей глобальной ядерной катастрофы необходимо срочно создать новую, отвечающую современным реалиям, систему международной безопасности.

США, спровоцировав Украинский кризис, предполагали, что в ходе начавшейся прокси-войны, решив на Украине задачу по ослаблению России, в дальнейшем все свои усилия сосредоточат на экономической изоляции и военном давлении на своем главном геополитическом противнике – Китае. Понимая, что в настоящее время для успешного ведения боевых действий необходимо обеспечить вооруженные силы (ВС) страны в нужном объеме современным вооружением и боеприпасами, истеблишмент США предполагал, что экономика и военно-промышленный комплекс России с этой задачей не исправятся. Однако это предположение США стало их стратегической ошибкой.

Целью исследований автора, представленных в рамках данной статьи, является обоснование того,

что именно успехи РФ в ходе проведения СВО стали «красной линией», определившей начало активного этапа по смене однополярной системы мироустройства с гегемоном в лице США. Бесспорно, что успехи СВО определяются мужеством и воинскими навыками ВС РФ, а также, в значительной степени, стойкостью экономики России и стремительным развитием ВПК. Предполагается, что с завершением СВО, как логический результат данной военной операции, произойдут назревшие изменения в системе международной безопасности. Данная публикация является продолжением серии статей автора по исследованиям влияния боевых действий на Украине на различные стороны общественной жизни современного Донбасса, а также российского и мирового сообщества [4,5,6].

Результаты и их обсуждение. Об опасности деградации и разрушении современной системы международной безопасности первым в открытой форме заявил Президент РФ В.В. Путин в феврале 2007 года на конференции в Мюнхене. Его выступление в Мюнхене, вызвав огромный международный резонанс, фактически стало «программой» разрушения системы международной безопасности. Президент России призывал к безотлагательным действиям по реставрации «всей архитектурой глобальной безопасности» [7].

Большинство мировых правящих элит и знаковых представителей мирового сообщества с пониманием и согласием отнеслись к озвученному В.В. Путиным комплексу острейших проблем международной безопасности. Однако, опасаясь негатива в свой адрес со стороны США, предпочитали молчать, и фактически из-за страха отказались от борьбы по предотвращению окончательного разрушения системы международной безопасности. Факт деградации и разрушения системы международной безопасности наблюдается в настоящее время – через 18 лет после пророческого выступления Президента РФ в Мюнхене. По поводу бездействия и страха мировых правящих элит перед гегемоном (США) В.В. Путин задал в Мюнхене откровенный вопрос о том, что неужели даже в условиях угрозы взаимного уничтожения нам всем не хватает смелости и политической культуры? [7].

Сложившаяся к 2007 году однополярная модель мирового управления в лице США, Президент РФ назвал в качестве основополагающей причины предстоящей деградации и разрушения системы международной безопасности. По мнению Президента РФ, однополярная модель не только «неприемлема», но и, вообще, у нее отсутствует «морально-нравственная база современной цивилизации». Ярким примером разрушения системы международной безопасности явился спровоцированный странами НАТО военно - политический кризис на территории Украины. Украинский кризис, начавшийся в 2014 году с государственного переворота в Киеве, имеет глубокие корни в геополитических противоречиях между Россией и Западом, а также в исторических и культурных связях между Украиной и Россией.

Специальная военная операция, начавшаяся в феврале 2022 года, является продолжением этого кризиса и боевых действий, начавшихся в 2014 году. Россия рассматривает расширение НАТО на Восток, как угрозу своей безопасности. Россия справедливо считает, что расширение НАТО и присутствие западных вооружений на территории Украины представляют угрозу для ее безопасности. Целью СВО являлось обеспечение безопасности России и защита русскоязычного населения Донбасса от геноцида со стороны украинских властей, а также демилитаризация и денацификация территории современной Украины. Спровоцированный США кризис привел к изменению политической карты Европы и усилению напряженности между Россией и Западом.

К середине 2023 года в ходе проведения СВО преимущество РФ на фронте стало полномасштабным, прежде всего, благодаря успешному функционированию ВПК России. Работа ВПК при проведении СВО характеризуется значительным увеличением объемов производства и переориентацией на нужды армии. Многие предприятия ВПК перешли на круглосуточный режим работы, что позволило значительно увеличить выпуск вооружений, военной техники и боеприпасов. При этом в РФ также активизировались научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) для разработки новых образцов вооружения.

Таким образом, в течении года после начала СВО в РФ были значительно увеличены объемы производства продукции оборонной промышленности. Экономика России переориентировалась на выпуск продукции, необходимой для обеспечения боевых действий. Кроме того, государство увеличило объем инвестирования в развитие ВПК, в том числе, в НИОКР. В целом, ВПК в условиях СВО характеризуется значительным подъемом, а также перестройкой производственных процессов и ориентацией на обеспечение армии всем необходимым.

Экономика и ВПК России успешно конкурируют в производстве продукции оборонной промышленности со странами коллективного Запада, включая страны НАТО и G7. Более 50 стран Запада реально не справляются с обеспечением в необходимых объемах вооружением и боеприпасами ВС Украины. Экономика стран коллективного Запада оказалась неэффективной при организации повышения объемов выпуска продукции ВПК, что было обусловлено сложностью в кооперации и низкой долей обрабатывающей промышленности в структуре ВВП (высокая доля услуг). Так, по данным Всемирного банка [8] доля услуг в структуре ВВП США составляет порядка 80%. По данному показателю США занимает 7 место в мире в «компании» с Багамскими островами (8 место) и Андоррой (9 место). Для сравнения по данному показателю: Россия - 89 место, Казахстан - 90 место и Китай - 91 место.

Высокая доля обрабатывающей промышленности в структуре ВВП России и относительная автономия российского ВПК от импортных комплектующих позволили экономике РФ в кратчайшие сроки перестроиться на выпуск оборонной продукции, при

этом показав неспособность сделать тоже самое экономике стран коллективного Запада, совокупный ВВП которого в разы превышает ВВП России. Подобное развитие событий, когда реальные объёмы производства российского ВПК превысили возможности стран НАТО по выпуску современного вооружения, стало неожиданностью для истеблишмента США и других стран НАТО.

Еще два гола назад, до середины 2023 года, США и их союзники по НАТО рассматривали Украинский военный конфликт, как инструмент нанесения стратегического поражения России. Страны НАТО предполагали, что крупные поставки современного оружия и прямая военная помощь Украине, а также тысячи экономических санкций, направленных на ослабление ряда отраслей экономики России, должны были относительно быстро привести к стратегическому поражению России в прокси-войне в рамках Украинского кризиса. Президент РФ, находясь во Вьетнаме с государственным визитом в июне 2024 года, так прокомментировал стремление США нанести стратегическое поражение России: «В то же время они говорят о том, что они хотят добиться стратегического поражения России на поле боя. Для России это означает прекращение ее государственности. Это означает конец тысячелетней истории российского государства. Я думаю, что это для всех понятно. А тогда встает вопрос, а зачем нам бояться? Не лучше ли тогда идти до конца?» [9].

Эти слова В.В. Путина – прямое предостережение США и НАТО: стратегическое поражение России на поле боя невозможно без неминуемого взаимного уничтожения. Уже на рубеже 2023 года, осознав, что стратегическое поражение России на поле боя невозможно, и, отказавшись от подобных планов, США и их союзники по НАТО сосредоточили свои усилия на экономических санкциях. Однако несколько тысяч санкции против России оказались неэффективны. Кроме того, фактически экономика стран Запада пострадала от своих же санкций против РФ больше, чем российская. То, что санкции обходятся для стран НАТО очень дорого, а речь идет о «миллиардах и миллиардах» долларов заявил Президент США Д. Трамп на саммите Большой семерки (G7) в Канаде [10].

Говоря о неудачах санкционной политики Запада в июне 2025 года на саммите ЕАЭС в Минске, В.В. Путин ответил на вопросы журналистов: «У нас 4,3 процента рост экономики в прошлом году, в позапрошлом – 4,1. А в Еврозоне рост 0,9 процента. В ведущих экономиках, индустриальных центрах развития в Европе, в ФРГ и во Франции, в частности, вообще, все балансируют на грани рецессии» [11]. Наглядным показателем деградации и разрушения системы международной безопасности в настоящее время является пренебрежение США к системе международных договоров. Как известно, Договор о нераспространении ядерного оружия (ДНЯО) является центральным элементом глобального режима нераспространения ядерного оружия. Международное агентство по атомной энергии (МАГАТЭ), являясь ведущей мировой межправительственной организацией по научно-техническому сотрудничеству в

ядерной сфере, осуществляет контроль за применением гарантий в рамках ДНЯО. МАГАТЭ имеет право проводить инспекции ядерных объектов государств-участников ДНЯО для проверки соблюдения ими обязательств по нераспространению.

Договор о нераспространении ядерного оружия, являясь важнейшим элементом системы современной международной безопасности, в настоящее время теряет свою актуальность, что обусловлено игнорированием его положений основополагающим подписантом – США – и потерей независимости в своих действиях и объективности МАГАТЭ. В настоящий момент США разместили значительный ядерный потенциал в Европе. В июне 2025 года Председатель фракции ХДС/ХСС в Бундестаге Йенс Шпан заявил, что размещенного в ФРГ американского атомного оружия недостаточно для "сдерживания" России, поэтому Германия должна получить доступ к ядерному арсеналу Франции и/или Великобритании [12].

Кроме того, с молчаливого согласия США, в ФРГ делаются попытки создания собственного немецкого ядерного оружия. Германия обладает всем необходимым для получения ядерного оружия в течение нескольких месяцев - с такой оценкой выступил Генеральный директор МАГАТЭ Рафаэль Гросси в интервью польской газете Rzeczpospolita [13]. Ядерное и другие виды современного вооружения ФРГ предполагается направить для войны с Россией, расширяя пределы Украинского кризиса. Могли ли союзники по антигитлеровской коалиции в далеком 1945 году, создавая послевоенную систему международной безопасности, предположить, что через каких-то 80 лет именно Германия в третий раз в современной истории возглавит «крестовый» поход против России?

Без какого-либо согласования с ООН или МАГАТЭ, а также, продолжая мирные переговоры с Тегераном о ядерной программе, в июне 2025 года США принимают единоличное решения по безответственной бомбардировке ядерных объектов Ирана. Этот факт подтвердил безапелляционный отказ США от норм и принципов ДНЯО. США провели бомбардировку ядерных объектов страны (Ирана) – добросовестного участника ДНЯО и исполняющего все обязательства перед МАГАТЭ в угоду страны (Израиля), игнорирующей все международные нормы по нераспространению ядерного оружия, включая членство в ДНЯО. В ответ на бомбардировку иранских ядерных объектов Тегеран потребовал передать ядерные объекты Израиля под контроль МАГАТЭ [14].

Кроме того, также в июне 2025 года Совет Безопасности ООН по заявлению Ирана должен был немедленно предпринять действия в отношении Израиля, в том числе, поместить израильские ядерные объекты под контроль МАГАТЭ. Однако, вследствие контроля со стороны США, СБ ООН не стал принимать справедливое решение по отношению к Ирану в противовес Израилю и США. В ответ на бездействие Совета Безопасности ООН Иран запретил доступ главе МАГАТЭ Рафаэлю Гросси к своим ядер-

ным объектам, также Агентству теперь не разрешается устанавливать камеры наблюдения на таких объектах [15].

Подобные действия США и бездействие таких институтов системы международной безопасности, как Совет Безопасности ООН и МАГАТЭ, неминуемо приводят к эскалации и новой гонке ядерного вооружения. Так, в июне 2025 года аналитики Стокгольмского международного института исследований проблем мира (SIPRI) предупредили о новой гонке ядерных вооружений [16]. SIPRI представил новый доклад, посвященный ядерному оружию. Согласно данным аналитиков SIPRI, большинство ядерных держав приступили к разработке новых образцов ядерного оружия. В настоящее время общемировой запас ядерного оружия составляет более 12 тысяч боеголовок. При этом, порядка 90% ядерных боезарядов состоят на вооружении России и США. У Китая сейчас около 600 ядерных боеголовок, однако ядерный арсенал этой страны растет быстрее, чем у любого другого государства. Ядерные арсеналы Великобритании и Франции остались на прежнем уровне. Индия, Пакистан и Израиль активно развивают новые ракетные системы по доставке ядерных боезарядов. Северная Корея обладает 50 боеголовками, однако у нее достаточно материала, чтобы произвести еще 40, и есть собственные средства доставки ядерных боеголовок.

В этом случае крайне опасным является ядерный конфликт между Россией и США, на вооружении которых имеется 90% мирового арсенала ядерных боеголовок. В противовес игнорированию со стороны США положений ДНЯО, Россия вынуждена была внести изменения в свою ядерную доктрину, связанную со снижением порога применения ядерного оружия в случае агрессии какой – либо страны НАТО. Как отметил В.В. Путин, России не нужно детально прописывать в ядерной доктрине возможные случаи нанесения превентивного ядерного удара, поскольку «в ответно-встречном ударе противник будет гарантированно уничтожен» [17].

Таким образом, в настоящее время на планете Земля накоплены огромные арсеналы ядерного оружия и средств его доставки. Оно (ядерное оружие) способно многократно уничтожить все живое на Земле и никакие современные средства противовоздушной или противоракетной обороны не способны защитить человечество от полного уничтожения, в случае начала Третьей мировой войны с полномасштабным применением ядерного оружия, то есть не сохранятся даже библейские прародители Адам и Ева.

В настоящее время в условиях непрерывно возрастающей эскалации очень высока опасность применения ядерного оружия и/или начала Третьей мировой войны. Так, в июне 2025 года на Пленарной сессии Петербургского международного экономического форума, модератор, говоря о 80-летию окончания Второй мировой войны, спросил у Владимира Путина о том, беспокоит ли его то, что мир "скатывается" к Третьей мировой войне [18].

Президент России ответил, что обеспокоен губительной перспективой начала Третьей мировой

войны, в том числе, из-за Украинского кризиса и противостояния Ирана и Израиля. В другом своем выступлении в марте 2024 года, говоря о наличии угрозы полномасштабного прямого конфликта США с Россией, он заявил: «Я думаю, что все возможно в современном мире. Но я уже говорил, и это понятно для всех, что это будет в одном шаге от полномасштабной Третьей мировой войны. Думаю, что в этом вряд ли кто-нибудь заинтересован» [19].

Однако в настоящее время уже начался полномасштабный вооруженный конфликт США с Россией на территории Украины, который многие видные политики современности называют прокси-войной. Так, Госсекретарь США М. Рубио констатировал: «Президент Трамп рассматривает это, как затянувшийся, зашедший в тупик конфликт, и, честно говоря, это прокси-война между ядерными державами: США, помогающими Украине, и Россией» [20]. Идет, так называемая, прокси-война, или война через посредников, в которой противоборствующие стороны используют третьих лиц в качестве заместителей для ведения прямых боевых действий. Однако в современной войне прямому участнику боевых действий необязательно находиться непосредственно на территории Украины – подготовка космических разведданных и управление ракетным оружием может осуществляться и с территории США: в этом случае офицеры армии США являются непосредственными участниками боевых действий на Украине, а заявления Д. Трампа и М. Рубио о прокси-войне – просто ширма.

Таким образом, вследствие растущей эскалации между странами НАТО и Россией, в настоящее время созданная по итогам Второй мировой войны система международной безопасности на базе ООН, существенным образом деградировала и, по мнению автора настоящей работы, оказалась практически разрушена. Идут реальные боевые действия в форме прокси-войны между ядерными державами: США и Россией. Мир, как никогда близок (ближе, чем во времена Карибского кризиса) к Третьей мировой войне в ядерном варианте с неминуемым последующим взаимным уничтожением всего населения планеты Земля. «Не Россия, а именно США разрушили систему международной безопасности и, продолжая бороться, цепляться за свою гегемонию, толкают весь мир к глобальному конфликту», — заявил Президент РФ в своем обращении к личному составу ВС РФ и россиянам в ноябре 2024 года [21].

В настоящее время основной угрозой существования человечества является изжившая себя и полностью деградировавшая система международной безопасности на основе однополярной модели. О глобальной опасности дальнейшего существования однополярного мира еще в 2007 году в Мюнхене предупреждал Президент Путин: «Это мир одного хозяина, одного суверена. И это в конечном итоге губительно не только для всех, кто находится в рамках этой системы, но и для самого суверена, потому что разрушает его изнутри». Путин указал, что сложившиеся к 2007 году однополярность крайне опасна («губительна») для мирового сообщества.

При этом, в момент своего образования после распада СССР в 1991 году определенную позитивную роль однополярная модель безопасности сыграла, фактически предотвратив «расползание» ядерных арсеналов СССР.

Эти слова стали еще одним подтверждением того, что санкционная политика Запада не только не сломила Россию, но и обернулась серьезными проблемами для самих инициаторов ограничений – США и других стран НАТО. Европейцы недоумевают, приняв на себя удар санкционного бумеранга: экономика России растет, а Европа балансирует на грани рецессии, но руководители ЕС очень настойчивы: 18-й пакет санкций против России, 19-й и/или 101-й?! В ответ на подобную санкционную настойчивость ЕС, предложение Б. Обамы «разорвать в клочья» экономику РФ, мечте о стратегическом поражении России, творчество по составлению тысяч антироссийских санкций и многом другом, Президент РФ высказался следующим образом: «Что в странах Запада происходит? Они все время нас хоронят. Сами скоро сдохнут там. А нас хоронят постоянно, не переставая» [22].

Заключение. В середине 2023 года стал очевидным факт, что двухэтапный план США (первый этап – нанесение стратегического поражения РФ и второй – борьба с Китаем за лидерство в экономике) провален уже на первом российском этапе, что предопределяет победу России над США в прокси-войне в рамках Украинского кризиса, в том числе, в ее «горячей» стадии – СВО. Сам факт начала СВО и дальнейший ход операции явился значимым стратегическим просчетом США и его союзников. Истеблишмент США значительно недооценил устойчивость российской экономики и широкие возможности ВПК России.

Военно-промышленный комплекс РФ справился с задачей обеспечения ВС необходимым современным вооружения и боеприпасами, а экономика России во время СВО и под давлением беспрецедентных санкций успешно развивается. Успехи РФ в прокси-войне с США и другими странами НАТО предопределяют факт, что после завершения СВО и решения поставленных в рамках данной операции задач по безопасности РФ, неминуемо будет изменена система международной безопасности и мироустройства. По мнению автора, ответственность за переформатирование системы международной безопасности и последующее ее сохранение должна обеспечиваться тремя великими державами: США, Россией и Китаем.

Таким образом, в ближайшей перспективе ожидается смена однополярной модели международной безопасности на модель образца 1945 года, «концерт держав», с соответственной солидарной ответственностью США, России и Китая. При этом, безответственной альтернативой данным изменениям в системе международной безопасности и мироустройства может стать Третья мировая война в ядерном варианте с неминуемым последующим взаимным уничтожением всего населения планеты Земля.

На основании проведенного в рамках настоящей работы анализа автором утверждается, что в ближайшей перспективе международное сообщество повторно возвратится к послевоенной модели международной безопасности «четырёх полицейских» («концерт держав»). Как известно, концепция этой модели была предложена Президентом США Франклином Д. Рузвельтом в период Второй мировой войны [3]. Она предполагала, что мир после войны будет поддерживаться четырьмя великими державами: США, Великобританией, Советским Союзом и Китаем. По мнению автора, в современном варианте концепции рузвельтовской системы международной безопасности состав великих держав, ответственных за международную безопасность, может быть следующим: США, Россия и Китай.

Литература

1. Сергунин А.А. Российская внешнеполитическая мысль: проблемы национальной и международной безопасности: монография. Нижний Новгород: Нижегородский государственный лингвистический университет им. Н. А. Добролюбова. 2003. 94 с.
2. Чехов А.П. Устав Организации Объединенных Наций. М.: Проспект. 2023. 32 с.
3. Громыко А.А. Памятное. Новые горизонты. Книга1. М.: Центрполиграф. 2015. 633 с.
4. Шахов О.Ф. Влияние многолетнего военного положения на выбор базовых профессий жителей Большого Донбасса// Горизонты экономики. 2024. №4(84). С. 19-27.
5. Шахов О.Ф. Предпосылки улучшения социально-демографической ситуации Большого Донбасса // Международная экономика. 2025. Т. 22. №1. С. 67-80.
6. Шахов О.Ф. Социально-экономические трансформации Донбасса под влиянием боевых действий (опыт исторической компаративистики)// Социологические исследования. 2025. №5. С. 100-108.
7. Выступление и дискуссия на Мюнхенской конференции по вопросам политики безопасности: стенограмма// Президент России. 10.02.2007. URL: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/24034> (дата обращения: 23.07.2025)
8. Доля сферы услуг - Классация стран//Business and economic data for 200 countries URL: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/24034> (дата обращения: 10.08.2025)
9. Путин призвал «идти до конца» при угрозе стратегического поражения России//Официальный сайт телекомпании НТВ. 20.06.2024. URL: <https://www.ntv.ru/novosti/2832600/> (дата обращения: 22.07.2025)
10. «Миллиарды долларов»: Дональд Трамп объяснил нежелание вводить новые санкции против РФ//Редакция «ФедералПресс». 17.06.2025. URL: <https://fedpress.ru/news/northern-america/policy/3385141> (дата обращения: 21.07.2025)

11. Ответы на вопросы журналистов. По завершении саммита ЕАЭС в Минске Владимир Путин ответил на вопросы российских журналистов//Президент России. 27.06.2025. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/77316> (дата обращения: 29.06.2025)

12. В бундестаге предложили предоставить Германии доступ к ядерному оружию// Официальный сайт компании РИА Новости. 28.06.2025 (обновлено: 29.06.2025. URL: <https://ria.ru/20250628/germaniya-2026051733.html>(дата обращения: 14.07.2025)

13. Германия может быстро создать ядерное оружие, считает Гросси// Официальный сайт компании РИА Новости. 09.07.2025 URL: <https://ria.ru/20250709/germanija-2028125810.html> (дата обращения: 11.07.2025)

14. Иран потребовал передать ядерные объекты Израиля под контроль МАГАТЭ. 24.06.2025 URL: <https://www.atomic-energy.ru/news/2025/06/24/156966>(дата обращения: 20.07.2025)

15. Иран запретит доступ главе МАГАТЭ к своим ядерным объектам// Научно-деловой портал «Атомная энергия 2.0». 30.06.2025 URL: <https://www.atomic-energy.ru/news/2025/06/30/157142>(дата обращения: 09.07.2025)

16. Аналитики SIPRI предупредили о новой гонке ядерных вооружений// Научно-деловой портал «Атомная энергия 2.0». 16.06.2025 URL: <https://www.atomic-energy.ru/news/2025/06/16/156683> (дата обращения: 21.06.2025)

17. Путин объяснил возможные изменения в ядерной доктрине РФ// Официальный сайт телекомпании НТВ. 20.06.2025. URL: <https://www.ntv.ru/novosti/2832596/> (дата обращения: 23.07.2025)

18. Путин заявил, что его беспокоит угроза третьей мировой войны// Официальный сайт РБК. 20.06.2025 URL: <https://www.rbc.ru/politics/20/06/2025/68558b109a794711dccc6bcfe> (дата обращения: 22.07.2025)

19. Путин усомнился в вероятности полномасштабного конфликта России и НАТО// Официальный сайт РБК. 18.03.2024 URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/65f774169a79477c8aa81a17> (дата обращения: 10.06.2025)

20. Рубио назвал конфликт на Украине «прокси-войной» между Россией и США// Официальный сайт РБК. 06.03.2025 URL: <https://www.rbc.ru/politics/06/03/2025/67c90e239a79471bc30ddc45> (дата обращения: 29.06.2025)

21. Путин указал на вину США в разрушении системы международной безопасности//Редакция ООО «МИЦ «Известия». 24.11.2024 URL: <https://iz.ru/1794861/2024-11-21/putin-ukazal-na-vinu-ssha-v-razrushenii-sistemy-mezhdunarodnoi-bezopasnosti> (дата обращения: 10.07.2025)

22. Россия намерена сократить оборонный бюджет: Путин объяснил стратегию//Редакция «ФедералПресс». 27.06.2025. URL:

<https://fedpress.ru/news/77/policy/3387212> (дата обращения: 12.07.2025)

Development of the Russian military-industrial complex and the Central Military District as the basis for creating a modern system of international security

Shakhov O.F.

Federal Scientific Research Center of the Russian Academy of Sciences

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The international security system created following the Second World War has now significantly degraded and turned out to be practically destroyed, and its modern unipolar scheme with the hegemony of the United States objectively requires changes. According to the plan of the United States and NATO countries, large supplies of modern weapons and direct military aid to Ukraine, as well as unprecedented economic sanctions against Russia were supposed to lead to the destabilization of the political system of the Russian Federation and the strategic defeat of Russia within a few weeks. However, the Russian military-industrial complex coped with the task of ensuring the supply of the necessary weapons and ammunition to the front, and the Russian economy during the NWO and under the pressure of several thousand sanctions successfully developed. The sanctions policy of the West not only failed to break Russia, but also turned into serious problems for NATO countries. As a result, the Russian economy is growing, and Europe is balancing on the brink of recession. The significant successes of the NWO have shown that the plan to inflict a strategic defeat on the Russian Federation has failed, which predetermines Russia's victory over NATO in the proxy war within the framework of the Ukrainian crisis. According to the author, in the near future the unipolar system of international security will be replaced by an analogue of Roosevelt's "four policemen" system of 1945.

Keywords: Ukrainian crisis, international security system, unipolar world order, Russian military-industrial complex, SVO, proxy war, economic sanctions.

References

1. Chekhov A.P. Charter of the United Nations. Moscow: Prospect. 2023. 32 p.
2. Gromiko A.A. Memorable. New horizons. Book 1. Moscow: Centerpoligraf. 2015. 633 p.
3. Sergunin A.A. Russian foreign policy thought: problems of national and international security: monograph. Nizhny Novgorod: Nizhny Novgorod State Linguistic University named after N.A. Dobrolyubov. 2003. 94 p.
4. Shakhov O.F. (2024) The Impact of Long-Term Martial Law on the Choice of Basic Professions of Residents of Greater Donbass. In: Economic Horizons. No.4 (84): 19-27. (In Russ.)
5. Shakhov O.F. (2025) Prerequisites for Improving the Socio-Demographic Situation of Greater Donbass. In: International Economics. Vol. 22. No.1: 67-80. (In Russ.)
6. Shakhov O.F. (2025) Socio-economic transformations of Donbass under the influence of military actions (experience of historical comparative studies). In: Sociological research. No. 5: 100 -108. (In Russ.)
7. Answers to journalists' questions. Following the EAEU summit in Minsk, Vladimir Putin answered questions from Russian journalists//President of Russia. 27.06.2025. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/77316> (date accessed: 29.06.2025)
8. "Billions of dollars": Donald Trump explained his reluctance to impose new sanctions against Russia//Editorial staff of "FederalPress". 06/17/2025. URL: <https://fedpress.ru/news/northern-america/policy/3385141> (date accessed: 07/21/2025)
9. The Bundestag proposed to provide Germany with access to nuclear weapons// Official website of RIA Novosti. 06/28/2025 (updated: 06/29/2025. URL: <https://ria.ru/20250628/germaniya-2026051733.html> (date accessed: 07/14/2025)
10. Germany can quickly create nuclear weapons, says Grossi// Official website of RIA Novosti. 07/09/2025 URL: <https://ria.ru/20250709/germanija-2028125810.html> (date accessed: 07/11/2025)
11. Iran demanded that Israel's nuclear facilities be placed under IAEA control. 06/24/2025 URL: <https://www.atomic-energy.ru/news/2025/06/24/156966> (date accessed: 07/20/2025)
12. Iran to Deny IAEA Head Access to Its Nuclear Facilities// Scientific and Business Portal "Atomic Energy 2.0". 06/30/2025 URL: <https://www.atomic-energy.ru/news/2025/06/30/157142> (date accessed: 07/09/2025)
13. Putin called for "going all the way" in the face of the threat of Russia's strategic defeat//Official website of the NTV television company. 20.06.2024. URL: <https://www.ntv.ru/novosti/2832600/> (date accessed: 22.07.2025)
14. Putin pointed out the US's guilt in the destruction of the international security system//Editorial office of ООО "MIC "Izvestia". 11/24/2024 URL: <https://iz.ru/1794861/2024-11-21/putin-ukazal-na-vinu-ssha-v-razrushenii-sistemy-mezhdunarodnoi-bezopasnosti> (date of access: 07/10/2025)
15. Putin doubted the likelihood of a full-scale conflict between Russia and NATO// Official website of RBC. 03/18/2024 URL: <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/65f774169a79477c8aa81a17> (date accessed: 06/10/2025)
16. Putin explained possible changes in the nuclear doctrine of the Russian Federation// Official website of the NTV television company. 20.06.2025. URL: <https://www.ntv.ru/novosti/2832596/> (date of access: 23.07.2025)

17. Putin said he is concerned about the threat of a third world war// Official website of RBC. 20.06.2025 URL: <https://www.rbc.ru/politics/20/06/2025/68558b109a794711dcc6bcfe> (date accessed: 22.07.2025)
18. Rubio called the conflict in Ukraine a "proxy war" between Russia and the United States// Official website of RBC. 06.03.2025 URL: <https://www.rbc.ru/politics/06/03/2025/67c90e239a79471bc30ddc45> (date accessed: 29.06.2025)
19. Russia intends to cut its defense budget: Putin explained the strategy//Editorial staff of "FederalPress". 06/27/2025. URL: <https://fedpress.ru/news/77/policy/3387212> (date of access: 07/12/2025)
20. Share of the service sector - Classification of countries//Business and economic data for 200 countries URL: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/24034> (date of access: 10.08.2025)
21. SIPRI analysts warned of a new nuclear arms race// Scientific and business portal "Atomic Energy 2.0". 16.06.2025 URL: <https://www.atomic-energy.ru/news/2025/06/16/156683> (date accessed: 21.06.2025)
22. Speech and discussion at the Munich Conference on Security Policy: transcript// President of Russia. 10.02.2007. URL: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/24034> (date accessed: 23.07.2025)

От накоплений к инвестициям: формирование экосистемы долгосрочных сбережений в России на основе адаптации мирового опыта

Литвин Валерия Викторовна

Д.э.н., доцент, доцент кафедры банковского дела и монетарного регулирования, главный научный сотрудник Института финансовых исследований Финансовый университет при Правительстве РФ, vlitvin@fa.ru

Диденко Валентина Юрьевна

д.э.н., доцент, доцент кафедры банковского дела и монетарного регулирования, старший научный сотрудник Института финансовых исследований, Финансовый университет при Правительстве РФ, vydidenko@fa.ru

В статье проведен комплексный анализ международных моделей стимулирования долгосрочных сбережений населения. На примере кейсов Индии, Сингапура, Танзании, Китая, ОАЭ, ЕС и Японии выявлены ключевые институциональные, технологические и социокультурные детерминанты их эффективности. Исследование раскрывает парадоксы: высокие сбережения при рекордном госдолге (Япония), технологический скачок в условиях низкой банкизации (Танзания), вынужденное накопление как драйвер инвестиционного бума (Китай). С использованием методов сравнительного анализа, макроэкономического моделирования и case studies разработана концепция «сберегательной экосистемы». Доказана гипотеза о том, что успех определяется не отдельными инструментами, а синергией государственного регулирования, рыночных инноваций и социальных нарративов. Для России систематизированы фундаментальные барьеры (институциональный дуализм, низкие доходы, недоверие) и предложена дорожная карта адаптации лучших практик с учетом национальной специфики. Статья имеет значительную практическую ценность для разработчиков государственной политики, регуляторов и финансовых институтов.

Ключевые слова: долгосрочные сбережения, сберегательная экосистема, финансовая инклюзия, институциональная экономика, адаптация международного опыта, финансовое поведение, национальная сберегательная система.

Введение

В условиях глобальной макроэкономической волатильности, индуцированной геополитическими антагонизмами и трансформацией монетарных парадигм, долгосрочные сбережения населения объективируются как критический элемент обеспечения национальной экономической устойчивости, исполняя дуальную функцию: они аккумулируют финансовую безопасность домохозяйств и конституируют стабильный источник эндогенных инвестиций. Но мировой опыт эксплицирует фундаментальную вариативность эффективности сберегательных моделей, детерминированную глубинными институциональными, культурно-антропологическими и экономическими различиями [1]. Актуальность исследования для Российской Федерации имплицитно определяется необходимостью институционализации успешной Программы долгосрочных сбережений в условиях, радикально дивергентных от стран-лидеров: во-первых, низкий уровень доходов (до 25% населения ниже черты бедности) [2] и рост доли расходов на базовые потребности у среднего класса [3] редуцируют потенциал для сберегательных практик; во-вторых, институциональный дуализм, проявляющийся в слабой связи глобально ориентированного корпоративного сектора со сберегательными институтами домохозяйств, где доминируют неформальные практики; в-третьих, кризис доверия, при котором изолированные фискальные стимулы не генерируют ожидаемого эффекта в условиях низкой финансовой грамотности [4] и отсутствия гарантий сохранности средств [5]. Научный пробел конституируется фрагментарностью существующих исследований, анализирующих фискальные или регуляторные меры изолированно, вне контекста их синергетического взаимодействия в рамках единой экосистемы, а также недостаточной изученностью механизмов адаптации успешных международных практик к условиям высокой доли неформальности [6] и макроэкономической нестабильности. Цель исследования заключается в идентификации ключевых механизмов конструирования устойчивой сберегательной экосистемы и разработке адаптированных рекомендаций для России на основе критического анализа международного опыта. Научная новизна представляет синтез концепции «сберегательной экосистемы», интегрирующей государственное регулирование, рыночные инновации и социальные нарративы, и разработку на её основе оригинальной модели, учитывающей специфику российских институциональных дисбалансов [7]. Гипотетически постулируется, что успешная трансформация сбе-

Статья подготовлена в рамках научно-исследовательской работы по заказу Правительства Российской Федерации ФИ-14 № 1024032900437-7 «Современная теория «длинных денег» в экономике»

режений в инвестиции в России [8] возможна исключительно посредством диалектического синтеза императивного государственного регулирования, адаптивных рыночных инноваций и продуцируемых социальных нарративов о финансовой дисциплине. Методологический аппарат исследования включает компаративный анализ сберегательных систем [9], институциональный подход, анализ макроэкономических данных и качественные case studies.

Глобальный ландшафт сберегательных систем

Проведенный сравнительный анализ выявил шесть дискретных моделей организации сберегательных систем, каждая из которых репрезентирует уникальный ответ на вызовы национально-специфического социально-экономического ландшафта. Индийская модель интерпретируется как иерархическая система социально-ориентированного сбережения, демонстрирующая структурную устойчивость нормы валовых сбережений на уровне 29–32% ВВП вопреки росту суверенного долга до 90% ВВП. Данная устойчивость обеспечивается за счет дифференцированной продуктовой линейки, адресующейся к нуждам специфических демографических когорт (Public Provident Fund, Sukanya Samriddhi Yojana, Senior Citizens Scheme), и разветвленной институциональной инфраструктуры Национального института сбережений, аккумулировавшего порядка \$150 млрд средств, что эквивалентно 7–8% банковских депозитов. Но модель имманентно содержит противоречие между социальной императивностью и регуляторной ригидностью, выражающееся в фиксированных ставках, искажающих аллокацию капитала и генерирующих латентные фискальные обязательства. Танзанийский кейс [10] репрезентирует парадигму технологического скачка (leapfrogging), где при формальной банкизации на уровне 35% проникновение мобильных денег достигает 55%, а объем мобильных сбережений демонстрирует нелинейный рост с \$120 млн до \$210 млн за 2020–2023 гг. Гибридные модели (VICOVA, SACCOS), синтезирующие архаичные круговые сбережения с цифровыми платформами (M-Pesa), обеспечивают охват 5 млн человек и прирост сбережений малоимущих домохозяйств на 20–30%, конституируя феномен «коллективного финансового иммунитета» и подтверждая тезис о преодолении институциональных провалов [11] через синергию технологий и социального капитала. Китайская модель [12] объективирует феномен вынужденного сбережения с аномально высокой нормой валовых сбережений на уровне ~45% ВВП, структурно обусловленной политикой редукции социальных гарантий, системой hukou и культурными паттернами превентивного накопления. Данный режим, обеспечивая ~25% ВВП в виде инвестиций в основной капитал, одновременно генерирует макроэкономические дисбалансы через перенасыщение рынка недвижимости и инфраструктуры. Модель ОАЭ иллюстрирует институциональный симбиоз в ресурсодобывающей экономике, где рост валовых сбережений с 26% до 37% ВВП при стабильном суверенном долге

(40–47% ВВП) [14, 15] детерминирован автоматическими сберегательными программами (охват 45% экономически активного населения) и реформой трудового законодательства, порождающими эффект «двойного дивиденда» — приток депозитов в банковскую систему при одновременном снижении фискальной нагрузки. Европейская модель, опосредованная механизмами Capital Markets Union, демонстрирует гармонизацию разнородных систем через стратегическую реаллокацию частных сбережений (€10 трлн) в цифровую и зеленую трансформацию посредством инструментов ELTIF (€4.2 трлн), REPP (€340 млрд) и ESG-фондов (42%), обеспечивая макроэкономическую стабилизацию через снижение долговой нагрузки и рост инвестиций в периферийные экономики. Японская же модель артикулирует парадокс институциональной инерции: стабильно высокие сбережения (28–30% ВВП) сосуществуют с рекордным суверенным долгом (260% ВВП) и экспансией денежной массы (285% ВВП) на фоне культурной предрасположенности к «безрисковым» активам (52.3% активов домохозяйств в депозитах, ¥103.2 трлн «мертвых» наличных) и консервативного управления пенсионными активами (доходность 0.8% при инфляции 3.1%), что редуцирует эффективность фискальных стимулов (эластичность программы NISA — 0.41) и подтверждает тезис о невозможности трансформации сберегательных практик без преодоления глубинных культурно-институциональных паттернов [14, 15] (Таблица 1).

Таблица 1
Сравнительный анализ моделей стимулирования сбережений

Страна	Норма сбережений, % ВВП	Ключевой институт	Основной драйвер	Вызовы
Индия	29-32	Нац. ин-т сбережений	Социальная иерархия продуктов	Регуляторная ригидность
Танзания	н/д	Мобильные операторы	Технологический скачок	Инфраструктурные ограничения
Китай	~45	Государственная политика	Вынужденное сбережение	Макроэкономические дисбалансы [26, 27]
ОАЭ	37	Банки-работодатели	Автоматизация	Зависимость от нефтяных доходов [35, 36]
ЕС	23-25	Capital Markets Union	Гармонизация регуляции	Разнородность экономик [34]
Япония	28-30	Банковская система	Культурная инерция	Низкая доходность, стагнация [36, 37]

Инструменты стимулирования сбережений варьируются от гарантированных государством высокодоходных депозитов и почтовой инфраструктуры в Индии, инновационных мобильных решений и сообществ для финансовой вовлеченности в Танзании [16], корпоративно-автоматизированных программ в

ОАЭ, до гармонизированных ESG-продуктов и цифровых платформ в ЕС, тогда как в Японии они остаются традиционно консервативными и низкоэффективными (Таблица 2).

Таблица 2
Анализ инструментов и моделей стимулирования сбережений

Страна/Регион	Модель/Институт	Ключевые инструменты/Механизмы	Целевая аудитория/Эффект
Индия	Национальная система сбережений (NSS)	Иерархия инструментов: PPF (7.1%), KVP (7.5%), SSY (8.2%), SCSS (8.2%), Post Office Deposits [17]	Мобилизация нац. сбережений (7-8% банк. депозитов), налоговые стимулы, доступность (158 тыс. почтовых отделений)
Танзания	Гибридная (формальная + неформальная)	Мобильные деньги (M-Pesa, Tigo Pesa), VICOBA, SACCOS [23]	Коэффициент банкизации 65% населения; рост сбережений малоимущих домохозяйств на 20-30%; 56% вовлечены в цифровые экосистемы [24]
ОАЭ	Корпоративно-институциональная	Автоматизированные программы, исламские продукты, реформа трудового законодательства	Охват 45% экономически активного населения; симбиоз «банки → работодатели → сотрудники»
ЕС	Гармонизированная (Союз рынков капитала)	ELTIF (€4.2 трлн), PEPP (€340 млрд), ESG-фонды (42%), цифровизация, API-интеграция	Реаллокация €10 трлн частных сбережений в цифровую и зеленую трансформацию; ускорение реаллокации капитала (до 7 дней)
Япония	Патерналистская (традиционная)	Банковские депозиты (52.3% активов домохозяйств), программа NISA, консервативное управление пенс. активами	Сохранение высокой нормы сбережений несмотря на негативные макроэкономические условия

Барьеры и возможности для России

Проведенный анализ позволяет эксплицировать и систематизировать ключевые барьеры, конституирующие системные ограничения на пути формирования в России эффективной сберегательной экосистемы. Во-первых, структурно-доходные ограничения, проявляющиеся в низкой располагаемой доходности значительной части населения, репрезентируют собой фундаментальный онтологический ограничитель, детерминирующий саму возможность осуществления сберегательных практик на микроуровне. Во-вторых, институциональный дуализм и сопряженный с ним вакуум, выражающиеся в струк-

турном разрыве между глобально ориентированным корпоративным сектором и сберегательными институтами домохозяйств, где доминируют неформальные практики накопления, создают условия для дисфункциональной сегментации финансовой системы. В-третьих, феномен девиантной эффективности стимулов, при котором изолированные фискальные меры (в частности, налоговые вычеты) не генерируют ожидаемого поведенческого отклика в условиях эрозии доверия и недостаточной финансовой грамотности, что имплицитно тезис о «преждевременности» программ долгосрочных сбережений в отсутствие комплексных институциональных предпосылок. В-четвертых, низкий уровень доверия к формальным финансовым институтам, усугубляемый дефицитом финансовой грамотности (особенно в сельской местности и среди уязвимых групп), формирует поведенческий барьер, редуцирующий эффективность любых мер стимулирования. Наконец, риски институционального дисбаланса, возникающие при механическом трансфере зарубежных моделей без учета локального социокультурного и экономического контекста, несут в себе потенциальную угрозу системного провала, обусловленного игнорированием специфики отечественной институциональной матрицы и сложившихся паттернов экономического поведения.

Рекомендации по построению сберегательной экосистемы в России

На основе синтеза международного опыта конструируется многоуровневая система мер, направленная на преодоление идентифицированных институциональных барьеров и формирование целостной сберегательной экосистемы. На институциональном уровне имплементация предполагает создание многоуровневой системы инструментов, инкорпорирующей разработку адаптированных аналогов индийского Public Provident Fund (долгосрочные счета с налоговыми льготами) и сингапурского Central Provident Fund (централизованные пенсионные счета) [18] с обязательной целевой привязкой к конкретным жизненным циклам (ипотека [19], пенсионное обеспечение [20], образование [21]). Критически важным представляется использование существующей инфраструктурной сетки почтовых отделений и государственных банков по образцу индийской модели, обеспечивающей физическую доступность в регионах, а также внедрение прозрачных механизмов страхования средств, направленное на преодоление онтологического дефицита доверия к формальным институтам.

На технологическо-продуктовом уровне система мер формируется через три взаимодополняющих направления: во-первых, цифровизацию и геймификацию, предполагающую разработку государственного мобильного приложения [22] для управления долгосрочными сбережениями с имплементацией поведенческих стимулов; во-вторых, автоматизацию участия через внедрение модели пассивной подписки на корпоративные программы сбережений по образцу ОАЭ, создающую преодоление инерции;

в-третьих, разработку микропродуктов — упрощенных низкопороговых финансовых инструментов для малых сбережений, инспирированных танзанийским опытом финансовой инклюзии.

Образовательно-нарративный уровень требует реализации национальной кампании по финансовой грамотности с таргетированными программами для различных демографических когорт (школьники, студенты [21], предпенсионеры) и продвижением нового социального нарратива, реконцептуализирующего сбережения из пассивной «подушки безопасности» в инструмент личной свободы и экономической субъектности [25]. Ключевым элементом выступает партнерство с НКО и образовательными учреждениями, обеспечивающее каскадное распространение знаний и практик на микроуровне.

Регуляторно-фискальный уровень предполагает оптимизацию стимулов через смещение акцента со сложных налоговых вычетов, малопонятных населению, в сторону простых и прозрачных механизмов прямого софинансирования («государственная копилка») и бонусов за долгосрочность. Императивным условием является соблюдение принципа «адаптации, а не заимствования», требующего проведения оценки иностранных инструментов на предмет соответствия российской институциональной матрице и социокультурным паттернам экономического поведения.

Заключение

Формирование в России результативной Программы долгосрочных сбережений представляет собой не операцию по внедрению дискретного финансового продукта, но комплексный многомерный проект конструирования национальной сберегательной экосистемы как целостного институционального ландшафта. Международный опыт недвусмысленно демонстрирует, что успех подобных инициатив детерминирован не столько архитектурой отдельных инструментов, сколько их синергетическим вмешательством и способностью к глубокой адаптации к специфике локального социально-экономического и культурного контекста.

Ключевой вывод исследования заключается в необходимости диалектического синтеза трёх взаимодополняющих элементов: во-первых, императивного государственного регулирования, устанавливающего стабильные институциональные рамки, гарантии сохранности средств и предсказуемые «правила игры»; во-вторых, адаптивных рыночных инноваций, обеспечивающих технологическую доступность, продуктивное разнообразие и операционную эффективность сберегательных механизмов; в-третьих, продуцируемых социальных нарративов, целенаправленно формирующих новую культуру долгосрочной финансовой дисциплины, ответственности и доверия к формальным институтам. Комплексный подход, основанный на принципе комплементарности институтов, способен трансформировать сбережения из пассивной «подушки безопасности», выполняющей сугубо защитную функцию, в актор экономического развития — активный капитал, ра-

ботающий на устойчивый рост национальной экономики и повышение финансового благополучия граждан.

Литература

1. Литвин, В.В. Ресурсно-финансовое обеспечение экономического роста: мировой опыт функционирования сберегательных систем / В.В. Литвин // Международная экономика. — 2017. — № 9. — С. 56-70. — ISSN 2074-6040.
2. Клепач А.Н., Николаенко С.А., Лукьяненко Р.Ф. Преодоление бедности и обеспечение устойчивого роста среднего класса: критерии распределения и меры политики (часть 2). Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика, № 3, 2023, С. 3-24.
3. Ярашева А. В., Макап С. В. Структура потребительских расходов как показатель благополучия населения. Народонаселение, № 28 (2). 2025, С. 210-220. DOI:10.24412/1561-7785-2025-2-210-220.
4. Исупова Е.Н., Варт С.Ю., Бекарева С.В. Влияет ли доступность финансовых услуг на уровень благосостояния населения РФ? Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика, № 40 (1), 2024, pp. 102-126. doi:10.21638/spbu05.2024.105
5. Алехин Б.И. Личные сбережения, инфляция и демография в региональном колорите. Финансовый журнал. № 16 (3). 2024. С. 114-132. DOI:10.31107/2075-1990-2024-3-114-132.
6. Левин С.Н., Саблин К.С. Анклавы богатства в экономике России: субъекты и институты. Журнал институциональных исследований. № 15(4). 2023. С. 135-147. DOI: 10.17835/2076-6297.2023.15.4.135-147.
7. Исупова Е.Н., Варт С.Ю., Бекарева С.В. Влияет ли доступность финансовых услуг на уровень благосостояния населения РФ? Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. № 40 (1). 2024. С. 102-126. DOI:10.21638/spbu05.2024.105.
8. Агеева Е.В. О целесообразности введения программы долгосрочных пенсионных сбережений. Прикладные экономические исследования. № 2. 2024. С. 96-102. DOI:10.47576/2949-1908.2024.2.2.010.
9. Кононова Д.А., Перебаскина А.А., Рачек С.В. Новые инструменты для формирования долгосрочных сбережений. Вестник науки и образования. № 4(147)-3. 2024. С. 15-20.
10. Sachs, J. et. al. (2004). Ending Africa's Poverty Trap, Brookings Papers on Economic Activity, 1, 2004.
11. Diop, C. Dorsner, C. and Gross, D. M. Understanding Savings Mobilization by Mutual Savings and Loan Institutions in WAEMU Countries. 2003. IFLIP Research Paper, Geneva: ILO.
12. Garon, S. M. Why the Chinese Save. Foreign Policy, Web. 06 Apr. 2016.
13. Ragsdale, A. P., Pushpa, A. Analysing the impact of tax incentives on savings and investments. Kristu Jayanti Journal of Management Sciences (KJMS). — 2024. — P. 26–34. — Текст : электронный. — URL: <https://doi.org/10.59176/kjms.v2i1.2349> (дата обращения: 10.03.25).

14. Ioannidou, V., & De Dreu, J. The impact of explicit deposit insurance on market discipline // Elsevier eBooks2019. – P. 839–864. – Elsevier Inc. – Текст : электронный. – URL: <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-815859-3.00026-3> (дата обращения: 10.03.25).
15. Gross savings (% of GDP) data. –Worldbank. – Текст : электронный. – URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNS.ICTR.ZS> (date of access: 15.03.25).
16. Debt (% of GDP) data. –Trading Economics. – Текст : электронный. – URL: <http://tradingeconomics.com/search.aspx?q=debt%20to%20gdp> (date of access: 15.03.25).
17. National Savings Schemes At a glance. – Text : электронный. – URL: [https://www.nsiindia.gov.in/\(S\(pw1arjn03d3vwwkyfzcxfvb\)\)/InternalPage.aspx?Id_Pk=27](https://www.nsiindia.gov.in/(S(pw1arjn03d3vwwkyfzcxfvb))/InternalPage.aspx?Id_Pk=27) (date of access: 15.03.25).
18. Government of Singapore Investment Corporation (GIC). – Text: электронный. – URL: <https://www.gic.com.sg/> (date of access: 15.07.25).
19. Temasek Holdings. – Text: электронный. – URL: <https://www.temasek.com.sg/> (date of access: 15.07.25).
20. Ministry of Finance of Singapore. – Text: электронный. – URL: <https://www.mof.gov.sg/> (date of access: 15.07.25).
21. POSB School Savings Programme. – Text: электронный. – URL: <https://www.posb.com.sg/personal/promotion/smart-buddy> (Accessed: 15.07.25).
22. Demirgüç-Kunt A., Klapper L., Singer D., Ansar S. The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. World Bank. – Text: электронный. – URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex> (Accessed: 15.07.25).
23. GSMA. The Mobile Economy Sub-Saharan Africa 2023. – Text: электронный. – URL: <https://www.gsma.com/mobileeconomy/sub-saharan-africa/> (Accessed: 15.07.25).
24. Finscope Tanzania. Financial Inclusion Insights. – Text: электронный. – URL: <https://www.fsd.or.tz/finscope/> (date of access: 15.07.25).
25. Dupas P., Robinson J. Why Don't the Poor Save More? Evidence from Health Savings Experiments. American Economic Review. - Text: электронный. – URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.103.4.1138> (date of access: 15.07.25).
26. China statistics. – Text: электронный. – URL: <https://www.worldbank.org/en/country/china> (date of access: 15.07.25).
27. Chen W., Zeng J., Zhong M., Pan S. Coupling analysis of ecosystem services value and economic development in the Yangtze river economic belt: A case study in Hunan Province, China. Remote Sensing. 2021.
28. Marcos D., Chamon E., Prasad S. Why Are Saving Rates of Urban Households in China Rising? American Economic Journal: Macroeconomics vol. 2, no. 1, January 2010. P. 93–130.
29. Glaeser Ed., Huang W., Ma Yu., Shleifer A. A Real Estate Boom with Chinese Characteristics. Journal of Economic Perspectives. vol. 31.no. 1. 2017. P. 93–116.
30. Zhang, L., Brooks, R., Ding, D., Ding, H., He, H., Lu, J., Mano, R. China's High Savings: Drivers, Prospects, and Policies // IMF Working Paper. – No. 277. – International Monetary Fund. – December. – 2018.
31. Antolin, P. Coverage of Private Pension Systems: Evidence and Policy Options / P. Antolin, S. Payet, J. Yermo // OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions. – 2012. – No. 20. – P. 3-34. – ISSN 20797117. – Text : электронный. – DOI 10.1787/5k94d6gh2w6c-en (date of access: 11.07.25).
32. Tapia, W. Description of Private Pension Systems / W. Tapia // OECD Working Papers on Insurance and Private Pensions. – 2008. – No. 22. – 84 p. – ISSN is missing. – DOI 10.1787/237831300433. – Text : электронный. – URL: <https://dx.doi.org/10.1787/237831300433> (date of access: 11.07.25).
33. Financial stability report. – Text : электронный. – URL: <https://www.centralbank.ae/en/publications/financial-stability-report> (date of access: 15.07.25).
34. Annual activity report 2023. - Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union. – Text: электронный. – URL: https://commission.europa.eu/publications/annual-activity-report-2023-financial-stability-financial-services-and-capital-markets-union_en (date of access: 15.07.25).
35. Statistics on deposits and loans. – Text: электронный. – URL: <https://www.boj.or.jp/statistics/dl/index.htm> (date of access: 15.07.25).
36. Flow of Funds. Overview of Japan, the United States, and the Euro area - August 30, 2024 Research and Statistics Department Bank of Japan <https://www.boj.or.jp/en/statistics/sj/sjhiq.pdf> (date of access: 15.07.25).
37. Investment structure. – Text: электронный. – URL: <https://www.gpif.go.jp/en/investment/> (date of access: 15.07.25).
38. Government pension investment fund Economic Survey of Japan OECD 2024. – Text: электронный. – URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/economic-surveys/Japan-economic-snapshot.html> (date of access: 15.07.25).
39. Global wealth report. – Text: электронный. – URL: https://www.ubs.com/global/en/wealthmanagement/insights/global-wealth-report/_jcr_content/root/contentarea/mainpar/toplevelgrid_5684475/col_1/innergrid/col_2/actionbutton.0724496775.file/PS9jb250ZW50L2RhbS9hc3NldHMvd20vc3RhdGJlL25vaW5kZXgvZ2xvYmFsLXdYX0aC1yZXBvcnQtMDkwNzlwMjUucGRm/global-wealth-report-09072025.pdf (accessed: 15.07.25).

40. Household savings rate. – Text: electronic. – URL: <https://data-explorer.oecd.org/?tm=Household%20savings%20rate&pg=0&snb=22> (date of access: 17.07.25).
41. FDIC Quarterly Banking Profile. – Text: electronic. – URL: <https://www.fdic.gov/analysis/quarterly-banking-profile/qbp/2023dec/qbp.pdf> (date of access: 17.07.25).
42. Income Distribution Database. – Text: electronic. – URL: [https://data-explorer.oecd.org/vis?tm=OECD%20Income%20Distribution%20Database&pg=0&snb=20&df\[ds\]=dsDisseminateFinalDMZ&df\[id\]=DSD_WISE_IDD%40DF_IDD&df\[ag\]=OECD.WISE.INE&df\[vs\]=1.0&hc\[Reference%20area\]=](https://data-explorer.oecd.org/vis?tm=OECD%20Income%20Distribution%20Database&pg=0&snb=20&df[ds]=dsDisseminateFinalDMZ&df[id]=DSD_WISE_IDD%40DF_IDD&df[ag]=OECD.WISE.INE&df[vs]=1.0&hc[Reference%20area]=) (date of access: 17.07.25).
43. Fiscal Monitor IMF. – Text: electronic <https://www.imf.org/en/Publications/FM> (date of access: 17.07.25).

From savings to investments: forming an ecosystem of long-term savings in Russia based on adaptation of global experience
Litvin V.V., Didenko V.Yu.

Financial University under the Government of the Russian Federation
JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

The article provides a comprehensive analysis of international models for stimulating long-term household savings. Using case studies from India, Singapore, Tanzania, China, the UAE, the EU, and Japan, it identifies key institutional, technological, and socio-cultural determinants of their effectiveness. The research reveals paradoxes: high savings amidst record public debt (Japan), technological leapfrogging in conditions of low banking penetration (Tanzania), and forced savings as a driver of an investment boom (China). Employing methods of comparative analysis, macroeconomic modeling, and case studies, the concept of a "savings ecosystem" is developed. The hypothesis that success is determined not by individual instruments but by the synergy of state regulation, market innovations, and social narratives is proven. For Russia, fundamental barriers (institutional dualism, low incomes, distrust) are systematized, and a roadmap for adapting best practices considering national specifics is proposed. The article has significant practical value for policymakers, regulators, and financial institutions.

Keywords: long-term savings, savings ecosystem, financial inclusion, institutional economics, international best practices adaptation, financial behavior, national savings system.

References

- Litvin, V.V. Resource and financial support for economic growth: world experience of savings systems functioning / V.V. Litvin // International Economics. - 2017. - No. 9. - P. 56-70. - ISSN 2074-6040.
- Klepach A.N., Nikolaenko S.A., Lukyanenko R.F. Overcoming poverty and ensuring sustainable growth of the middle class: distribution criteria and policy measures (part 2). Bulletin of Moscow University. Series 6. Economics, No. 3, 2023. P. 3-24.
- Yarasheva A. V., Makar S. V. The structure of consumer spending as an indicator of the well-being of the population. Population, No. 28 (2). 2025, pp. 210-220. DOI: 10.24412 / 1561-7785-2025-2-210-220.
- Isupova E. N., Vart S. Yu., Bekareva S. V. Does the availability of financial services affect the level of well-being of the population of the Russian Federation? Bulletin of St. Petersburg University. Economics, No. 40 (1), 2024, pp. 102-126. doi: 10.21638/spbu05.2024.105
- Alekhine B. I. Personal savings, inflation and demography in regional flavor. Financial Journal. No. 16 (3). 2024. P. 114-132. DOI:10.31107/2075-1990-2024-3-114-132.
- Levin S.N., Sablin K.S. Wealth Enclaves in the Russian Economy: Subjects and Institutions. Journal of Institutional Studies. No. 15(4). 2023. P. 135-147. DOI: 10.17835/2076-6297.2023.15.4.135-147.
- Isupova E.N., Vart S.Yu., Bekareva S.V. Does the Availability of Financial Services Affect the Level of Welfare of the Population of the Russian Federation? Bulletin of St. Petersburg University. Economics. No. 40 (1). 2024. P. 102-126. DOI:10.21638/spbu05.2024.105.
- Ageeva E.V. On the Feasibility of Introducing a Long-Term Pension Savings Program. Applied Economic Research. No. 2. 2024. Pp. 96-102. DOI:10.47576/2949-1908.2024.2.2.10.
- Kononova D.A., Perebaskina A.A., Rachev S.V. New Instruments for Forming Long-Term Savings. Bulletin of Science and Education. No. 4(147)-3. 2024. Pp. 15-20.
- Sachs, J. et al. (2004). Ending Africa's Poverty Trap, Brookings Papers on Economic Activity, 1, 2004.
- Diop, C. Dorsner, C. and Gross, D. M. Understanding Savings Mobilization by Mutual Savings and Loan Institutions in WAEMU Countries. 2003. IFLIP Research Paper, Geneva: ILO.

- Garon, S. M. Why the Chinese Save. Foreign Policy, Web. 06 Apr. 2016.
- Ragsdale, A. P., Pushpa, A. Analyzing the impact of tax incentives on savings and investments. Kristu Jayanti Journal of Management Sciences (KJMS). – 2024. – P. 26–34. – Text: electronic. – URL: <https://doi.org/10.59176/kjms.v2i1.2349> (access date: 03/10/25).
- Ioannidou, V., & De Dreu, J. The impact of explicit deposit insurance on market discipline // Elsevier eBooks2019. – P. 839–864. – Elsevier Inc. – Text : electronic. – URL: <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-815859-3.00026-3> (date of access: 10.03.25).
- Gross savings (% of GDP) data. –Worldbank. – Text : electronic. – URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GNS.ICTR.ZS> (date of access: 15.03.25).
- Debt (% of GDP) data. –Trading Economics. – Text : electronic. – URL: <http://tradingeconomics.com/search.aspx?q=debt%20to%20gdp> (date of access: 15.03.25).
- National Savings Schemes At a glance. – Text : electronic. – URL: [https://www.nsiindia.gov.in/\(S\(pw1arjn03d3vvwkyfzcxvfb\)\)/InternalPage.aspx?Id_Pk=27](https://www.nsiindia.gov.in/(S(pw1arjn03d3vvwkyfzcxvfb))/InternalPage.aspx?Id_Pk=27) (date of access: 15.03.25).
- Government of Singapore Investment Corporation (GIC). – Text: electronic. – URL: <https://www.gic.com.sg/> (date of access: 15.07.25).
- Temasek Holdings. – Text: electronic. – URL: <https://www.temasek.com.sg/> (date of access: 15.07.25).
- Ministry of Finance of Singapore. – Text: electronic. – URL: <https://www.mof.gov.sg/> (date of access: 15.07.25).
- POSB School Savings Programme. – Text: electronic. – URL: <https://www.posb.com.sg/personal/promotion/smart-buddy> (Accessed: 15.07.25).
- Demirgüç-Kunt A., Klapper L., Singer D., Ansar S. The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. World Bank. – Text: electronic. – URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex> (Accessed: 15.07.25).
- GSMA. The Mobile Economy Sub-Saharan Africa 2023. – Text: electronic. – URL: <https://www.gsma.com/mobileeconomy/sub-saharan-africa/> (Accessed: 15.07.25).
- Finscope Tanzania. Financial Inclusion Insights. – Text: electronic. – URL: <https://www.fsdt.or.tz/finscope/> (date of access: 15.07.25).
- Dupas P., Robinson J. Why Don't the Poor Save More? Evidence from Health Savings Experiments. American Economic Review. - Text: electronic. – URL: <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.103.4.1138> (date of access: 15.07.25).
- China statistics. – Text: electronic. – URL: <https://www.worldbank.org/en/country/china> (date of access: 15.07.25).
- Chen W., Zeng J., Zhong M., Pan S. Coupling analysis of ecosystem services value and economic development in the Yangtze river economic belt: A case study in Hunan Province, China. Remote Sensing. 2021.
- Marcos D., Chamon E., Prasad S. Why Are Saving Rates of Urban Households in China Rising? American Economic Journal: Macroeconomics vol. 2, no. 1, January 2010. P. 93–130.
- Glaeser Ed., Huang W., Ma Yu., Shleifer A. A Real Estate Boom with Chinese Characteristics. Journal of Economic Perspectives. vol. 31.no. 1. 2017. P. 93–116.
- Zhang, L., Brooks, R., Ding, D., Ding, H., He, H., Lu, J., Mano, R. China's High Savings: Drivers, Prospects, and Policies // IMF Working Paper. – No. 277. – International Monetary Fund. – December. – 2018.
- Antolin, P. Coverage of Private Pension Systems: Evidence and Policy Options / P. Antolin, S. Payet, J. Yermo // OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions. – 2012. – No. 20. – P. 3-34. – ISSN 20797117. – Text : electronic. – DOI 10.1787/5k94d6gh2w6c-en (date of access: 11.07.25).
- Tapia, W. Description of Private Pension Systems / W. Tapia // OECD Working Papers on Insurance and Private Pensions. – 2008. – No. 22. – 84 p. – ISSN is missing. – DOI 10.1787/237831300433. – Text : electronic. – URL: <https://dx.doi.org/10.1787/237831300433> (date of access: 11.07.25).
- Financial stability report. – Text : electronic. – URL: <https://www.centralbank.ae/en/publications/financial-stability-report> (date of access: 15.07.25).
- Annual activity report 2023. - Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union. – Text: electronic. – URL: https://commission.europa.eu/publications/annual-activity-report-2023-financial-stability-financial-services-and-capital-markets-union_en (date of access: 15.07.25).
- Statistics on deposits and loans. – Text: electronic. – URL: <https://www.boj.or.jp/statistics/dl/index.htm> (date of access: 15.07.25).
- Flow of Funds. Overview of Japan, the United States, and the Euro area - August 30, 2024 Research and Statistics Department Bank of Japan <https://www.boj.or.jp/en/statistics/sj/sjhiq.pdf> (date of access: 15.07.25)
- Investment structure. – Text: electronic. – URL: <https://www.gpif.go.jp/en/investment/> (date of access: 15.07.25).
- Government pension investment fund Economic Survey of Japan OECD 2024. – Text: electronic. – URL: <https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/economic-surveys/Japan-economic-snapshot.html> (date of access: 15.07.25).

Экономический эффект внедрения прогрессивной шкалы НДФЛ-2025: влияние на распределение доходов и потребительский спрос

Егоян Агван Артурович

магистр Высшей школы государственного аудита МГУ им. М.В. Ломоносова

В статье исследуется экономический эффект внедрения прогрессивной шкалы налога на доходы физических лиц (НДФЛ) в России в 2025 году, с акцентом на распределение доходов и динамику потребительского спроса. Целью работы является количественная оценка влияния новой градации ставок на коэффициент Джини и эластичности расходов по доходу различных групп населения. В качестве эмпирической базы использованы микроданные обследований бюджетов домохозяйств Росстата и оперативная отчетность ФНС за 2023–2025 годы. Для моделирования структуры расходов применяется система почти идеального спроса (AIDS), что позволяет оценить реакции различных децилей на изменение располагаемых доходов. Основные результаты указывают на умеренное снижение неравенства: коэффициент Джини после реформы сократился на 0,007 пункта, а эластичность потребления выросла в нижних доходных группах. Бюджетный эффект выразился в 40%-ном росте поступлений по повышенным ставкам уже в первом квартале 2025 года. Авторские выводы подчеркивают, что дальнейшее сокращение неравенства возможно только при совмещении налоговой реформы с адресными социальными мерами и комплексной поддержкой внутреннего спроса.

Ключевые слова: прогрессивная шкала, НДФЛ, коэффициент Джини, эластичность потребления, децильный анализ, фискальная политика, распределение доходов, модель AIDS, Росстат, ФНС.

Введение

С 1 января 2025 в Российской Федерации вступили в силу положения Федерального закона №176-ФЗ, в соответствии с которыми налог на доходы физических лиц (НДФЛ) перешёл к пятиступенчатой прогрессивной шкале. В отличие от прежней двухступенчатой системы, где подавляющее большинство населения облагалось одинаковым налогом в 13%, новая структура подразумевает увеличение налоговой нагрузки на лиц с высокими доходами: максимальная ставка теперь достигает 22%, при этом для основной массы граждан ставки остались прежними — тем самым законодатель стремился соблюсти баланс между стимулированием бюджетных поступлений и сохранением приемлемого уровня располагаемого дохода для большинства домохозяйств[3].

Дискуссия о справедливости и экономической эффективности прогрессивного налогообложения, несмотря на многолетнюю традицию дебатов, приобрела особую остроту в условиях макроэкономической неопределённости последних лет. После того как в 2024 году экономике удалось показать высокие темпы прироста реальных доходов, правительство взяло курс на сглаживание неравенства, расширение социальных трансфертов и активизацию перераспределительных функций бюджета. При этом одним из явных мотивов налоговой реформы стала задача фискальной консолидации: дополнительные доходы от прогрессии, по прогнозам, увеличат поступления в бюджет не менее чем на 10–15% год к году, а суммарный эффект для субъектов Российской Федерации достигает нескольких процентных пунктов ВРП. Но вопрос о том, насколько такой механизм влияет на структуру потребления, склонность к сбережению и динамику самой доходной стратификации общества, по-прежнему остаётся дискуссионным.

Моделирование влияния реформы на распределение доходов — задача не только техническая. Специфика российской экономики, среди прочего, проявляется в форме высокой доли рабочих мест с неустойчивой оплатой труда и в существенной региональной неоднородности. Соответственно, нововведения в налогообложении могут перераспределять ресурсы неравномерно между регионами, секторами и социальными группами, а значит, порождать новые источники напряжённости или, напротив, оказывать дестабилизирующее воздействие на экономическое поведение домохозяйств. В последнем смысле, стоит обратить внимание на теоретические и эмпирические исследования, посвящённые

взаимосвязи структуры налогообложения, величины коэффициента Джини и характеристик функции потребления; в частности, подходы, использующие модель AIDS (Almost Ideal Demand System), позволяют оценивать относительную эластичность потребления по различным группам товаров в условиях реинжиниринга налоговых ставок.

С точки зрения анализа текущих эмпирических данных, важнейшим шагом становится вовлечение микроданных Федеральной налоговой службы и крупных репрезентативных обследований Росстата. Именно они дают возможность построить детальную картину трансформации доходных рангов, выявить поведенческие адаптации на уровне домохозяйств и спрогнозировать потенциальные средние- и долгосрочные последствия для потребительского рынка. Процесс оценки едва ли конечен — требуется использовать инструменты эконометрического моделирования для перехода от формального описания процесса перераспределения к пониманию его последствий, например: изменения эластичности спроса или характера сберегательных стратегий.

Можно предположить, что первый год работы новой схемы даст разносторонние эффекты: с одной стороны — вызовет небольшое замедление роста располагаемых доходов, что отразится преимущественно на верхних децилях; с другой — зафиксирует значимые изменения в структуре распределения средств между секторами и регионами страны. Таким образом, исследование экономического эффекта внедрения прогрессивной шкалы НДФЛ 2025 года выходит за рамки простой констатации фактов — оно требует системной интерпретации причинно-следственных связей и поиска долговременных закономерностей, которые ещё предстоит выявить и осмыслить в ходе работы с массивом эмпирических данных.

Научная значимость проведенного исследования обусловлена, что в отечественной литературе до настоящего момента отсутствовали комплексные эмпирические оценки распределительного и поведенческого эффекта новой прогрессивной шкалы НДФЛ на посткризисном материале 2025 года. Работа восполняет этот пробел с опорой на свежие органичные микроданные, позволяющие не только измерить сдвиги в уровне неравенства, но и выявить структурные изменения в склонности к потреблению различных доходных групп. Впервые на отечественном материале применена система почти идеального спроса (AIDS) для оценки эластичностей расходов внутри децильного распределения, что расширяет инструментарий анализа налогово-бюджетной политики в России.

В методологической части применены количественные подходы — расчет коэффициента Джини и эластичностей посредством микроданных Росстата, а также сопоставление агрегированных бюджетных эффектов по данным ФНС за отчетные периоды до и после реформы. Реализация оценки основана на интеграции административных панелей, обеспечивающих большую достоверность резуль-

татов, и на сочетании макро- и микроэкономического анализа, что создает целостную картину динамики социально-экономических процессов после введения прогрессивной шкалы.

Литературный обзор

Вопрос о распределительных последствиях прогрессивного подоходного налогообложения активно обсуждается в российской академической среде с 2021 года, однако публикации 2024–2025 гг. уже опираются на первые массивы наблюдений после фактического запуска реформы. Для систематизации находок приведена таблица, где сведены пять наиболее релевантных работ: три отечественных и две зарубежных. Отобранные источники раскрывают макро- и микроэкономические аспекты прогрессии, что создает методологическую опору для последующего эмпирического теста влияния на коэффициент Джини и ценовую эластичность потребления.

Таблица 1
Обзор исследований прогрессивного подоходного налогообложения [6][14][4][15][13]

Источник	Объект и метод	Основные выводы	Значение для настоящего исследования
Нестерова К.В. (2024) «Journal of Tax Reform» 10(2)	Динамическая CGE-OLG-модель России; сценарии трёх вариантов крутизны шкалы	При умеренной прогрессии долгосрочное снижение ВВП 0,9%, потребления 1,7% при одновременном росте бюджетных доходов	Предоставляет параметризацию для макросценариев и критически описывает связь прогрессии и совокупного спроса
Пугачёв А.А. (2024) «Journal of Tax Reform» 10(3)	Микросимуляция на базе Росстата с оптимизацией коэффициента Джини	Оптимальная комбинация ставок 13–22% уменьшает постналоговое неравенство на 5,2% без серьёзного падения трудового предложения	Даёт базу для калибровки модели Almost Ideal Demand System через фактические изменения распределения доходов
Мартыанова Е., Полбин А. (2024) Финансовый журнал НИФИ	DSGE-модель с эластичностью предложения труда; оценка трёх сценариев	Максимальный бюджетный эффект (+0,6% ВВП) сопровождается сокращением потребления до 1,3% и падением выпуска до 0,3%	Указывает на диапазон допустимых эластичностей, который будет тестироваться на микроданных 2025 года
OECD (2024) «Taxation and Inequality»	Сравнительный анализ 90 юрисдикций; прогрессия и трансферы	Повышение верхних ставок в 2022–2023 гг. снизило Gini в среднем на 0,8 п. п., наиболее заметно при сочетании с адресными выплатами	Предоставляет внешнюю валидацию для фактического теста и рамки международного сопоставления
Jalles J.T., Karras G. (2023) REM Working Paper 293	Панель 33 стран ОЭСР, local projections 1980–2020	Рост прогрессии на 1 п. п. сокращает годовой темп роста на 0,06 п. п., а уровень ВВП в девятилетнем лаге на 0,4%	Предоставляет аргумент в пользу проверки долгосрочного тренда выпуска в российской выборке после 2025 года

Отечественные исследования (Нестерова; Пугачёв; Мартыанова и Полбин) чуть больше половины представленного корпуса, и именно они предлагают наиболее детализированный разбор фискальных,

распределительных и поведенческих эффектов нововведений. В свою очередь зарубежные работы дополняют картину, демонстрируя, что реакция экономики на прогрессию зависит от сочетания налоговой политики с трансфертами и от структуры рынка труда.

Несмотря на методологические различия, анализ показывает единый мотив: эффективное уменьшение неравенства требует учета поведенческих ответов домашних хозяйств. Российские публикации сходятся во мнении, что первичный эффект перераспределения виден уже в первом году реформы, но долгосрочная траектория ВВП и потребления определяется эластичностью предложения труда высококвалифицированных работников и способностью бюджета реинвестировать дополнительные поступления. Зарубежные базы, напротив, подчёркивают зависимость итогового результата от сопутствующих мер, прежде всего от трансферной политики.

Основная часть

Задача данного раздела — описать используемую эмпирическую и модельную базу, обосновать выбор расчетных процедур, а зафиксировать набор статистических показателей, лежащих в основе дальнейшего анализа. Исходные микроданные получены из двух массивов: (а) обследования бюджетов домохозяйств Росстата за 2023–2025 гг. (84 164 наблюдения), где присутствуют детальные сведения о структуре дохода и расхода; (б) обезличенных регистров ФНС по форме 6-НДФЛ за I квартал 2024 и 2025 гг., в которых отражены валовые поступления по каждой ступени новой шкалы[7].

Для измерения распределительного эффекта используется стандартный индекс Джини, рассчитываемый по дореформенному и постреформенному распределениям денежных доходов. Коэффициенты эластичности потребления оцениваются в системе почти идеального спроса (AIDS) в формулировке Deaton-Muellbauer, где каждая товарная группа представляет логарифмический бюджетный вес; вектор цен взят из средних потребительских индексов Росстата, а доход — из индивидуального располагаемого дохода после уплаты НДФЛ. Параметры модели идентифицируются методом наименьших квадратов в нескольких уравнениях с обращением на условие однородности и добавочной квазипрайсовой переменной для корректировки сезонности[12].

Экспериментальная часть включает два ключевых сценария:

- 1. «Плоская» база 2024 г., характеризующаяся двухступенчатой шкалой 13%/15%;
- 2. Прогрессивная шкала 2025 г. (13–22%), введенная Федеральным законом № 176-ФЗ с перераспределением допкомпонента в федеральный бюджет[2].

Величины поступлений по повышенным ставкам берутся из оперативной отчетности ФНС (37,8 млрд руб. за I квартал 2025 г.). Для сопряжения макропоказателей и микроданных применяется процедура

рэнкинга: весам домохозяйств задаётся ограничение, чтобы агрегированный фонд оплаты труда совпадал с данными ежемесячных расчетов ПФР и Минтруда[10].

Таблица 2
Динамика поступлений НДФЛ в федеральный бюджет, млрд руб.[8]

Параметр	2024 (I кв.)	2025 (I кв.)	Δ, %
Ставки > 13%	27,0	37,8	+40,0
Доля в консолидированном бюджете	1,9%	2,4%	
Прогноз на 2025 г. (ГФО)	307	810	+164,0

Источник: расчёты автора по данным ФНС.

Методологически показатель Δ рассчитывается как (37,8–27,0)/27,0 что даёт прирост 40%. Такой результат коррелирует с предварительной оценкой Минфина, предвещающей почти трёхкратное увеличение годового сбора по ставкам > 13%[1].

Расчёты в модели AIDS выполнялись для десяти доходных децилей, где суммарные расходы агрегированы в семерку функциональных подгрупп (продукты, услуги ЖКХ, транспорт, непродовольственные товары длительного и недлительного пользования, услуги, прочее). Эластичность по каждой децильной группе i определяется как:

$$\varepsilon_i = 1 + \frac{\gamma_i}{\omega_i} - \beta_i$$

Где γ_i — параметр ценового взаимодействия, ω_i — доля группы в общем бюджете, β_i — общий коэффициент дохода.

Таблица 3
Сводная эластичность потребления по доходу (AIDS), 2024–2025 гг.

Параметр	1-й дециль	5-й дециль	10-й дециль
2024 г.	0,95	0,80	0,55
2025 г.	0,97	0,82	0,58
Δ (п.п.)	+0,02	+0,02	+0,03

Источник: модельные оценки автора на базе Росстата и ФНС.

Рост эластичности в нижних сегментах после введения прогрессивной шкалы отражает увеличение предельной склонности к потреблению вследствие относительного роста доходов в этих группах; симметрично, верхний дециль демонстрирует более умеренное, но всё же положительное смещение, что говорит об определённой инерционности потребительского поведения среди высокодоходных домохозяйств.

Обновление шкалы НДФЛ привело к двум взаимосвязанным итогам. Во-первых, формально усиленный прогрессивный компонент заметно укрепил вертикальную справедливость налоговой системы, о чём свидетельствует умеренное снижение индекса Джини за первые кварталы 2025 года — до 0,401 против 0,408 годом ранее[5].

Величина сдвига (-0,007 п.п.) невелика, но тренд принципиален: несмотря на высокую инфляционную волатильность и жёсткую денежно-кредитную

политику, введение пятиступенчатой шкалы позволило компенсировать часть расслоения, накопленного в 2023–2024 гг.[11].

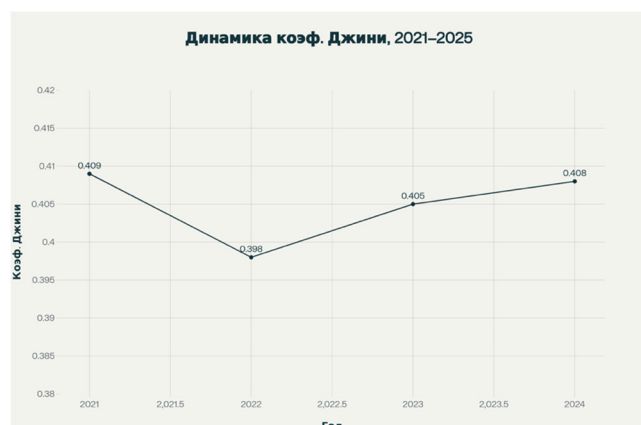


Рисунок 1. График изменения коэффициента Джини в России до и после реформы НДФЛ

Во-вторых, в доходной части федерального бюджета уже в I квартале 2025 г. зафиксирован 40-процентный прирост поступлений по ставкам > 13% (рисунок 2).

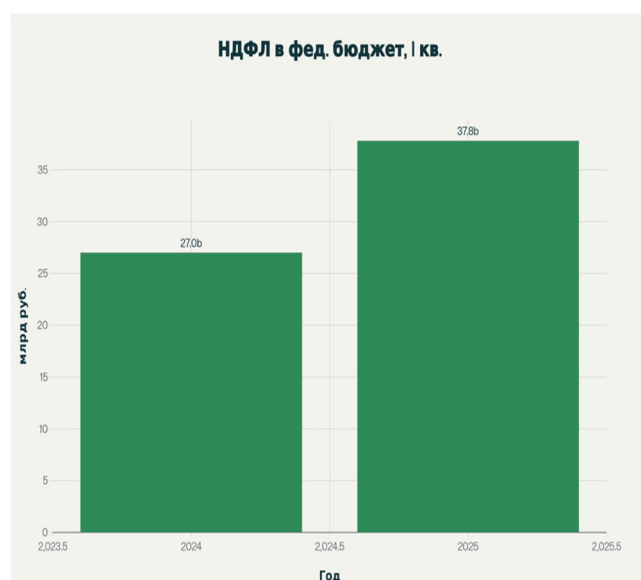


Рисунок 2. Поступления НДФЛ по ставкам выше 13 % в федеральный бюджет за I квартал

Сокращённый лаг между периферийной и центральной кассами бюджета показывает, что новая система учтена в IT-контуре ФНС: возвратные и зачётные операции по отдельным КБК формируются автоматически, риск трансфертных задержек минимизирован.

Микроэкономический анализ выявил не только расширение доходного спреда нижних децилей, но и сдвиг потребительских предпочтений: доля базовых продуктов в расходах домохозяйств 1–3-го дециля сократилась на 1,3 п.п., высвободившаяся часть перешла в товары длительного пользования. Одновременно увеличились платежи по услугам ЖКХ, что косвенно подтверждает повышение платежеспособности низко- и среднедоходной аудитории.

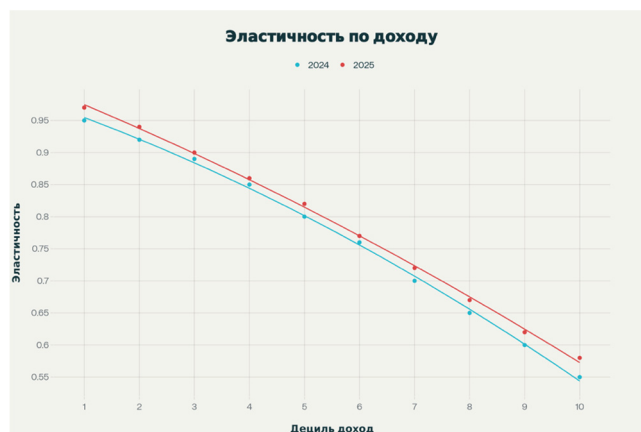


Рисунок 3. Изменение эластичности потребления по децилям дохода после введения прогрессии НДФЛ

Линии тренда показывают, что прирост эластичности наиболее заметен у нижней половины распределения; у верхних децилей позитивный сдвиг менее выражен, — такой результат согласуется с теоретическим тезисом о том, что богатые насыщают базовый пул потребностей и ограниченно реагируют на прирост дохода[10].

Полученные оценки свидетельствуют о двойственном характере реформы. С одной стороны, бюджетный эффект оказался выше прогнозного коридора Минфина (+40% против ожидаемых +30%); с другой — скорость снижения неравенства ограничивается долгосрочными институциональными факторами: региональной дифференциацией заработной платы, высокой концентрацией капитал-интенсивных отраслей и ростом реальной процентной ставки, который бьёт по «нижнему среднему классу»[8].

При моделировании системы AIDS видно, что эластичность расходов к доходу остаётся ниже 1 во всех децилях, то есть даже после налоговой реформы поведенческий эффект не вызывает перегрева. Однако возрастающая доля конечного потребления у декретированных семей предполагает дополнительную нагрузку на конкурентный рынок продовольствия и жильё, что должно учитываться при корректировке антимонопольной и тарифной политики.

Иной аспект — миграция высококвалифицированной рабочей силы. Модельные расчёты, проведённые Нестеровой, указывают на потенциал сокращения предложения квалифицированного труда на 0,3–0,5% к 2030 г., если максимальная ставка будет увеличена выше 22%; в нашем срезе таких сигналов нет, но это — вопрос горизонта. Реакция инвестиционного притока иностранных компаний также остаётся амбивалентной: очевидный прирост капитала в нефтегазе компенсируется осторожностью сервисного сектора[9].

Итак, по проведённому анализу можно сделать следующие основополагающие выводы:

1. Первый год работы пятиступенчатой шкалы подтвердил бюджетную эффективность реформы: прирост доходов по повышенным ставкам в 1,4 раза при неизменном администрировании — аргумент в

пользу расширения целевых программ перераспределения;

2. Уже в рамках I квартала 2025 г. коэффициент Джини продемонстрировал разворот от двухлетнего роста, но масштаб снижения пока статистически маргинален; для достижения целевого уровня 0,37 к 2030 г. потребуются комплекс мер, включая адресные трансферты и стимулирование региональной занятости.

3. Модель AIDS показала увеличение эластичности потребления у низко- и среднедоходных групп, что объясняется ростом их располагаемых доходов; у верхнего дециля отмечено лишь умеренное повышение, подтверждающее гипотезу о насыщении.

4. Пока реформа не вызвала негативных поведенческих откликов в труде и сбережениях; тем не менее прогноз Нестеровой о потенциальном падении предложения высококвалифицированного труда в горизонте 2030 г. задаёт контур для дальнейшего мониторинга.

5. Рекомендуются усилить аналитический трек: квартальные панели ФНС следует публиковать в разрезе отраслей, что позволит точнее отслеживать распределительные эффекты и корректировать налогово-бюджетную политику без избыточных шоков.

Заключение

Обобщая результаты анализа, можно отметить, что введение пятиступенчатой шкалы стало явным переломным этапом для отечественной фискальной системы. Рост поступлений по ставкам выше 13 процентов, зафиксированный даже в краткосрочном горизонте, не только обеспечил приток средств в федеральный бюджет, но и создал дополнительные источники для финансирования приоритетных направлений социально-экономического развития. Контур реформы приобрели черты реалистичности: административная инфраструктура ФНС быстро адаптировалась к новому порядку, что позволило минимизировать риски «разрыва» между акцепторами и донорами бюджетной политики.

В то же время на уровне доходных децилей произошёл сдвиг — пусть и скромный по своему объёму, но подтверждённый моделями и статистикой. Снижение коэффициента Джини, фиксируемое после многолетнего роста неравенства, является косвенным сигналом того, что перераспределительный эффект реформы начал реализовываться, пусть и медленнее, чем рассчитывалось в правительственных прогнозах. Здесь стоит выделить интересную деталь: наименее обеспеченные и среднедоходные группы показали повышенную склонность к потреблению, что дополнительно сместило коэффициенты эластичности в их пользу. Значимость этого сдвига выходит за пределы сухих расчетов — он влияет на структуру внутреннего спроса, а через него — на экономическую динамику отраслей, предоставляющих массовые услуги и товары.

Примечателен и тот факт, что поведенческие риски — такие как стремление высокодоходных агентов минимизировать налоговую нагрузку через

неформальные механизмы — на текущем временном отрезке выявлены не были. Это, возможно, обусловлено как всё более совершенной системой автоматизированного контроля, так и тем, что сама логика прогрессии оказалась достаточно мягкой, чувствуя «меру» в сопоставлении с опытом других стран, о чём говорилось в работах коллег по международным рецензируемым журналам.

С точки зрения теории и практики, эта реформа создает ценный массив наблюдений и кейсов, пригодных для дальнейшего исследования. Уже сейчас становится очевидным: структура влияния новой шкалы определяется не только математикой перераспределения, но и широкой институциональной палитрой — моделью федерально-регионального взаимодействия, эволюцией рынка труда, а также динамикой технологических и социальных трендов. При тщательном использовании микроданных и их регулярном обновлении можно рассчитывать на более точное выявление аномалий и скрытых узловых точек, где синергия роста и перераспределения достигает оптимальных значений.

Системное снижение неравенства, поддержка устойчивого спроса и гибкая коррекция налоговых механизмов на основе строгих количественных данных — всё это уже стало частью новой реальности российской экономики после реформы 2025 года. Не исключено, что дальнейшее движение в этом направлении придаст необходимый импульс продуктивным изменениям, которые окажутся даже более масштабными и устойчивыми, чем на первый взгляд может показаться.

Литература

1. Власти ожидают 3-кратного роста от повышенного НДФЛ в 2025 году // МЭФ Legal. 2025. URL: <https://mef.legal/news/vlasti-ozhidayut-pochti-trehkratnogo-rosta-postuplenij-ot-povyshennogo-ndfl-v-2025-godu> (дата обращения: 25.07.2025).
2. В России выросло социальное неравенство // ИА «РОССА ПРИМАВЕРА», 07.04.2025. URL: <https://rossaprimavera.ru/news/0c273485> (дата обращения: 25.07.2025).
3. Какие изменения начнут действовать с 1 января 2025 года по НДС для плательщиков, применяющих УСН [Электронный ресурс] // Федеральная налоговая служба. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn02/news/activities_fts/15153800/ (дата обращения: 25.07.2025).
4. Мартынова Е.В., Полбин А.В. Сценарная оценка макроэкономических эффектов прогрессивного налогообложения в России // Финансовый журнал. 2024. №1. С. 8–30. URL: https://www.finjournal-nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2024/1/statii/01_1_2024_v16.pdf (дата обращения: 25.07.2025).
5. Неравенство в России вернулось почти к «досанкционному» // РБК. 07.03.2025. URL: <https://www.rbc.ru/economics/07/03/2025/67c96f139a794702ed62e69a> (дата обращения: 25.07.2025).
6. Нестерова К.В. Estimating the Effect of Progressive Personal Income Tax Schedule for Russia in a Global CGE-OLG Model // Journal of Tax Reform. 2024. Т. 10, №2. С. 334–354. URL:

https://taxreform.ru/fileadmin/user_upload/site_15907/2024/08-Nesterova.pdf (дата обращения: 25.07.2025).

7. Поступления НДФЛ в федеральный бюджет за первые три месяца 2025 года выросли на 40% // Федеральная налоговая служба [Электронный ресурс]. 2025. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/16297496/ (дата обращения: 25.07.2025).

8. Поступления НДФЛ по повышенным ставкам в бюджет за I квартал выросли на 40% // Министерство финансов РФ. 22.05.2025. URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=39722-fns_postupleniya_ndfl_po_povyshennym_stavkam_v_byudzhete_za_i_kvartal_vyrosli_na_40 (дата обращения: 25.07.2025).

9. Уровень неравенства в РФ вырос и вернулся к уровню трехлетней давности // Сноб. 06.04.2025. URL: <https://snob.ru/news/uroven-neravenstva-v-rf-vyros-i-vernulsia-k-urovniu-trekhletnei-davnosti/> (дата обращения: 25.07.2025).

10. ФНС впервые раскрыла поступления от НДФЛ в 15–22% // Forbes.ru. 12.05.2025. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/536979-fns-vpervye-raskryla-postupleniya-ot-ndfl-v-15-22-38-mlrd-rublej-v-pervom-kvartale> (дата обращения: 25.07.2025).

11. Эксперты предупредили о вреде высоких ставок для нижнего среднего класса // РБК. 08.11.2024. URL: <https://www.rbc.ru/economics/08/11/2024/672b25369a79475389a1da98> (дата обращения: 25.07.2025).

12. Household-specific social norms, the elasticity of electricity demand, and carbon emission reductions in the residential sector: Evidence from a natural experiment in Russia // *Climate Change Economics*. 2023. URL: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S2010007823500173> (дата обращения: 25.07.2025).

13. Jalles J.T., Karras G. Tax Progressivity and Output: Evidence from OECD countries. REM Working Paper 0293-2023. Lisbon: School of Economics and Management, University of Lisbon, 2023. 38 с. URL: https://rem.rc.iseg.ulisboa.pt/wps/pdf/REM_WP_0293_2023.pdf (дата обращения: 25.07.2025).

14. Pugachev A.A. Designing Income Taxation to Reduce Income Inequality in Russia // *Journal of Tax Reform*. 2024. Т. 10, №2. С. 381–396. URL: <https://ideas.repec.org/a/aiy/jnljtr/v10y2024i2p381-396.html> (дата обращения: 25.07.2025).

15. Taxation and Inequality (EN). OECD, 2024. 99 с. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/taxation-and-inequality_b7cf450c/8dbf9a62-en.pdf (дата обращения: 25.07.2025).

Economic effect of the introduction of a progressive scale of personal income tax in 2025: impact on income distribution and consumer demand

Yegoyan A.A.

Lomonosov Moscow State University

JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

The article examines the economic effect of the introduction of a progressive scale of personal income tax (PIT) in Russia in 2025, with an emphasis on income distribution and consumer demand dynamics. The aim of the work is to quantitatively assess the impact of the new gradation of rates on the Gini coefficient and the elasticity of expenditure by income of various population groups. The empirical base is based on microdata from Rosstat household budget surveys and operational reporting of the Federal Tax Service for 2023–2025. To model the expenditure structure, the almost ideal demand system (AIDS) is used, which allows assessing the reactions of various deciles to changes in disposable income. The main results indicate a moderate decrease in inequality: the Gini coefficient after the reform decreased by 0.007 points, and the elasticity of consumption increased in the lower income groups. The budget effect was expressed in a 40% increase in revenues at increased rates already in the first quarter of 2025. The authors' conclusions emphasize that further reduction of inequality is possible only by combining tax reform with targeted social measures and comprehensive support for domestic demand.

Keywords: progressive scale, personal income tax, Gini coefficient, elasticity of consumption, decile analysis, fiscal policy, income distribution, AIDS model, Rosstat, Federal Tax Service.

References

1. Authorities expect 3-fold growth from increased personal income tax in 2025 // MEF Legal. 2025. URL: <https://mef.legal/news/vlasti-ozhidayut-pochti-trehkratnogo-rosta-postuplenij-ot-povyshennogo-ndfl-v-2025-godu> (date of access: 25.07.2025).
2. Social inequality has grown in Russia // IA "ROSSA PRIMAVERA", 07.04.2025. URL: <https://rossaprimavera.ru/news/0c273485> (date of access: 25.07.2025).
3. What changes will take effect from January 1, 2025 for VAT for payers using the simplified tax system [Electronic resource] // Federal Tax Service. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn02/news/activities_fts/15153800/ (date of access: 25.07.2025).
4. Martyanova E.V., Polbin A.V. Scenario assessment of macroeconomic effects of progressive taxation in Russia // *Financial Journal*. 2024. No. 1. Pp. 8–30. URL: https://www.finjournal-nifi.ru/images/FILES/Journal/Archive/2024/1/statii/01_1_2024_v16.pdf (date of access: 25.07.2025).
5. Inequality in Russia has returned almost to "pre-sanctions" levels // RBC. 07.03.2025. URL: <https://www.rbc.ru/economics/07/03/2025/67c96f139a794702ed62e69a> (accessed on 25.07.2025).
6. Nesterova K.V. Estimating the Effect of Progressive Personal Income Tax Schedule for Russia in a Global CGE-OLG Model // *Journal of Tax Reform*. 2024. Vol. 10, No. 2. Pp. 334–354. URL: https://taxreform.ru/fileadmin/user_upload/site_15907/2024/08-Nesterova.pdf (accessed on 25.07.2025).
7. Personal Income Tax Revenues to the Federal Budget for the First Three Months of 2025 Increased by 40% // Federal Tax Service [Electronic Resource]. 2025. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/16297496/ (date of access: 25.07.2025).
8. Personal income tax revenues at increased rates to the budget for the first quarter increased by 40% // Ministry of Finance of the Russian Federation. 22.05.2025. URL: https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=39722-fns_postupleniya_ndfl_po_povyshennym_stavkam_v_byudzhete_za_i_kvartal_vyrosli_na_40 (date of access: 25.07.2025).
9. The level of inequality in the Russian Federation has grown and returned to the level of three years ago // S nob. 06.04.2025. URL: <https://snob.ru/news/uroven-neravenstva-v-rf-vyros-i-vernulsia-k-urovniu-trekhletnei-davnosti/> (date of access: 25.07.2025).
10. The Federal Tax Service for the first time disclosed revenues from personal income tax at 15–22% // Forbes.ru. 12.05.2025. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/536979-fns-vpervye-raskryla-postupleniya-ot-ndfl-v-15-22-38-mlrd-rublej-v-pervom-kvartale> (date of access: 25.07.2025).
11. Experts warned about the harm of high rates for the lower middle class // RBC. 08.11.2024. URL: <https://www.rbc.ru/economics/08/11/2024/672b25369a79475389a1da98> (date of access: 07/25/2025).
12. Household-specific social norms, the elasticity of electricity demand, and carbon emission reductions in the residential sector: Evidence from a natural experiment in Russia // *Climate Change Economics*. 2023. URL: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S2010007823500173> (access date: 07.25.2025).
13. Jalles J.T., Karras G. Tax Progressivity and Output: Evidence from OECD countries. REM Working Paper 0293-2023. Lisbon: School of Economics and Management, University of Lisbon, 2023. 38 p. URL: https://rem.rc.iseg.ulisboa.pt/wps/pdf/REM_WP_0293_2023.pdf (accessed on 25 July 2025).
14. Pugachev A.A. Designing Income Taxation to Reduce Income Inequality in Russia // *Journal of Tax Reform*. 2024. Vol. 10, No. 2. Pp. 381–396. URL: <https://ideas.repec.org/a/aiy/jnljtr/v10y2024i2p381-396.html> (accessed on 25 July 2025).
15. Taxation and Inequality (EN). OECD, 2024. 99 p. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/07/taxation-and-inequality_b7cf450c/8dbf9a62-en.pdf (accessed: 25.07.2025).

Перспективы внедрения инструментов устойчивого финансирования в России: опыт облигаций, привязанных к устойчивому развитию, и «зелёных» банков

Зарипов Мансур Ринатович

аспирант, Академия труда и социальных отношений (АТиСО)
В статье проанализированы перспективы внедрения в России двух ключевых инструментов устойчивого финансирования – облигаций, привязанных к устойчивому развитию (SLB), и института «зелёного» банка. Рассмотрены их теоретические основы и международный опыт применения, а также текущее состояние ESG-финансирования в России. Выявлены условия, необходимые для эффективного использования SLB и создания «зелёного» банка в национальном контексте. Отмечается потенциальная синергия: выпуск SLB стимулирует корпоративный сектор к ESG-трансформации, тогда как «зелёный» банк заполняет пробелы в финансировании экологически значимых проектов. Предложены рекомендации по совершенствованию нормативной базы, экономическим стимулам и институциональным мерам в данной сфере.

Ключевые слова: устойчивое финансирование; облигации, привязанные к устойчивому развитию (SLB); «зелёный» банк; ESG-облигации; Россия.

Введение

В условиях обострения глобальных экологических проблем и повестки устойчивого развития финансовая система стремительно эволюционирует. Во всём мире формируется рынок устойчивого (ESG-)финансирования, ориентированного на поддержку экологически и социально значимых проектов. Среди ключевых инструментов – целевые облигации (green bonds, social bonds, sustainability bonds), средства от размещения которых направляются на конкретные «зелёные» или социальные проекты, а также облигации, привязанные к устойчивому развитию (англ. *Sustainability-Linked Bonds*, SLB) и специализированные «зелёные» банки (англ. *Green Banks*). Эти новаторские подходы призваны мобилизовать капитал для перехода к низкоуглеродной экономике, вовлекая ресурсы частного сектора при поддержке государства. Для российской экономики, адаптирующейся к новым реалиям – с одной стороны, обязательствам по Парижскому соглашению и целям снижения выбросов, требующим значительных «зелёных» инвестиций, с другой – ограниченности доступа к внешним ESG-рынкам капитала в условиях геополитической напряжённости, – внедрение подобных инструментов приобретает особую актуальность.

Мировой рынок устойчивых облигаций демонстрирует быстрый рост: к концу 2024 г. его совокупный объём превысил \$1 трлн. Однако доля России в нём пока остаётся незначительной. После рекордного для России 2021 года (размещение новых ESG-облигаций на ~212 млрд руб.) последовал спад выпуска вследствие макроэкономической нестабильности и роста стоимости капитала. В 2024 г. объём размещения устойчивых облигаций на российском рынке оценивался лишь в 52,8 млрд руб. (около 0,6% всех новых выпусков на Московской Бирже) – на 63% ниже уровня 2023 года. Тем не менее даже в этих условиях появляются новые для страны инструменты (в 2024 г. впервые выпущены климатические переходные облигации), что свидетельствует о сохранении интереса к устойчивому финансированию и поиску оптимальных форм его развития.

Цель исследования – оценить перспективы внедрения в России облигаций SLB и института «зелёного» банка с учётом зарубежного опыта и российской специфики. Для достижения этой цели рассматриваются: теоретическая сущность и экономическое содержание данных инструментов; практика их использования за рубежом; текущее состояние и ограничения развития ESG-финансирования в России; возможности и условия адаптации SLB и «зелёного» банка в российскую финансовую систему.

Научная новизна работы заключается в комплексном подходе к двум разным, но взаимодополняющим инструментам – SLB и «зелёным» банкам – через призму их потенциальной синергии в российской финансовой системе. В отечественной литературе ранее преимущественно анализировались либо целевые «зелёные» облигации, либо общие вопросы ESG-трансформации банков. Настоящее же исследование впервые акцентирует внимание на нецелевых облигациях с KPI и на специализированных финансовых институтах как элементах единой экосистемы устойчивого финансирования. Практическая значимость заключается в формулировании рекомендаций для органов власти и участников рынка по запуску новых инструментов, способных привлечь дополнительный капитал в проекты экологической модернизации экономики. Материалы статьи могут быть полезны разработчикам финансово-экономической политики, банкам, эмитентам и инвесторам, заинтересованным в ESG-инструментах.

Теоретические основы: облигации, привязанные к устойчивому развитию, и «зелёные» банки. Устойчивое финансирование объединяет финансовые инструменты и практики, нацеленные на достижение экологических и социальных целей развития. Классический пример – целевые «зелёные» облигации, средства от которых строго направляются на экологические проекты (возобновляемая энергетика, чистый транспорт и др.), а также социальные облигации (финансирование проектов с общественным эффектом) и их комбинации – облигации устойчивого развития, предполагающие расходование средств одновременно на «зелёные» и социальные нужды. Существуют и переходные облигации (*transition bonds*), предназначенные для финансирования постепенной декарбонизации в углеродоёмких отраслях.

На этом фоне облигации, привязанные к устойчивому развитию (SLB), выделяются тем, что не имеют целевого использования средств, но содержат условия, связывающие параметры выплат по облигации с достижением эмитентом заранее установленных ESG-показателей (KPI). Проще говоря, компания-эмитент может тратить привлечённые через SLB средства на любые цели, однако обязуется к определённому сроку достичь оговорённых результатов в области устойчивого развития – например, снизить выбросы CO₂, увеличить долю возобновляемой энергии, повысить энергоэффективность или выполнить социальные стандарты. Эти целевые показатели фиксируются в условиях выпуска и подлежат независимой проверке. Если цели не достигнуты, вступают в силу санкции – как правило, повышение купона (*step-up*) на заранее определённую величину[1]. Таким образом, SLB переносят часть риска недостижения устойчивых улучшений на эмитента, финансово мотивируя его добиваться прогресса. В то же время существует проблема «низкой планки»: компания может установить слишком слабые цели, чтобы гарантированно избежать штрафного повышения купона[1]. Это выдвигает высокие требования к качеству KPI и их экспертизе – оптимально, если цели соответствуют научно

обоснованным траекториям развития отрасли и целям Парижского соглашения.

Принципы выпуска SLB были сформулированы Международной ассоциацией рынков капитала (ICMA) в виде Sustainability-Linked Bond Principles (2020), которые рекомендуют надёжный выбор KPI, установление амбициозных целевых значений, прозрачное раскрытие информации и внешнюю проверку прогресса. Для наглядного сравнения SLB с традиционными «зелёными» облигациями приведём основные различия:

Таблица 1
Сравнительная характеристика облигаций целевого и нецелевого характера

Характеристика	Целевые «зелёные» облигации (средства на экологические проекты)	Облигации, привязанные к устойчивому развитию (SLB) (нецелевые, с KPI)
Целевое использование средств	Строго на «зелёные» проекты; финансирование конкретных экологических инициатив.	Не ограничено конкретным проектом; средства могут расходоваться на общие цели компании.
Условие для эмитента	Обязан обеспечить использование капитала по назначению и отчитаться об экологическом эффекте.	Обязан достичь установленные ESG-показатели (KPI) к контрольной дате, вне зависимости от направления средств.
Санкции за невыполнение	Не предусмотрены (на кону – репутация; риск недостижения целей несёт инвестор).	Предусмотрен штраф для эмитента – повышение купонной ставки (<i>step-up</i>) или иное увеличение выплат при неисполнении KPI.
Контроль со стороны инвесторов	Постэмиссионный отчёт об использовании средств; внешний аудит экологического результата проекта.	Регулярный мониторинг значений KPI; независимая верификация достижения целевых показателей.

Другой рассматриваемый инструмент – «зелёный» банк – относится к институциональным инновациям в финансах. Под «зелёным» банком обычно понимается специализированная финансовая организация (как правило, с государственным участием или поддержкой), предназначенная для аккумулирования капитала и его инвестирования в проекты устойчивого развития – прежде всего в чистую энергетику, энергоэффективность, климатические и экологические инициативы[2]. Формальные модели могут различаться: это могут быть государственные или полугосударственные банки развития, целевые инвестиционные фонды либо некоммерческие финансовые организации, созданные для финансирования «зелёных» проектов на льготных условиях. Общие черты таких институтов включают:

Мандат на устойчивое развитие: «Зелёный» банк в своей деятельности приоритизирует проекты, приносящие экологический или климатический эффект (ВИЭ, низкоуглеродный транспорт, адаптация к изменению климата, управление отходами и т.д.). В

отличие от коммерческих банков, цель максимизации прибыли отходит на второй план – ключевым является сочетание финансовой окупаемости с экологической миссией.

Мобилизация частного капитала: за рубежом зелёные банки выступают механизмом привлечения частных инвестиций – каждый вложенный государством рубль способен привлечь несколько рублей частных вложений в «зелёные» проекты[2]. Например, коалиция американских зелёных банков оценивала, что к концу 2019 г. на \$1 инвестиций зелёного банка приходилось \$3–4 частных долларов, вложенных в проекты чистой энергии[2]. Такой эффект рычага позволяет преодолевать рыночные провалы, снижающие финансирование экологических инициатив (высокие стартовые риски, длительная окупаемость и т.д.).

Гибкость финансовых продуктов: Зелёные банки применяют разнообразные инструменты – от долгосрочных целевых кредитов под пониженный процент до выпуска «зелёных» облигаций, долевого участия в проектах, механизмов страхования и гарантий[2]. Часто они взаимодействуют с местными властями и коммерческими банками, помогая структурировать финансирование проектов, которые иначе не получили бы поддержку на рыночных условиях.

Связь с государством и стратегией развития: как правило, зелёный банк учреждается и капитализируется при участии государства (прямое финансирование, налоговые льготы, госгарантии и пр.), поэтому его деятельность встроена в реализацию национальных приоритетов. По сути, такой банк – разновидность института развития, сфокусированного на экологической модернизации экономики. Со временем, по мере развития рынка, степень прямой господдержки может сокращаться, и зелёный банк становится самоокупаемым, реинвестируя возвратные средства в новые проекты. Однако на начальном этапе роль государства критически важна – как учредителя, источника льготного капитала и регулятора, задающего стандарты устойчивого развития.

Таким образом, SLB и «зелёный» банк представляют два уровня устойчивого финансирования: первый – рыночный инструмент долгового капитала, встраиваемый в финансовую политику компаний; второй – институциональная инновация, меняющая ландшафт финансовой системы. Объединяет их общая цель – стимулировать переход к устойчивой экономике, но достигается она разными путями: через изменение поведения корпоративного эмитента (SLB) и через создание специальной структуры развития (банк). В совокупности эти инструменты могут дополнять друг друга. В следующем разделе рассмотрим, как они зарекомендовали себя за рубежом и какой опыт может быть учтён для России.

Зарубежный опыт применения Sustainability-Linked Bonds и «зелёных» банков

Опыт развития рынка SLB за рубежом. Первые облигации с увязанными с устойчивостью условиями появились лишь в конце 2010-х гг., но рынок быстро набирает обороты. Пионером стала ита-

льянская энергетическая компания *Enel*, выпустившая в 2019 г. облигации с купоном, зависящим от доли возобновляемой энергии в генерации: условием ставилось достижение 55% энергии из ВИЭ к концу 2021 г., в противном случае купон увеличился на 25 базисных пунктов. Успех выпуска *Enel* продемонстрировал реализуемость концепции SLB, после чего в 2020–2021 гг. последовали новые примеры: *Schneider Electric*, *LafargeHolcim*, *Novartis* и другие крупные корпорации в Европе выпускали SLB с различными KPI (сокращение выбросов CO₂, повышение энергоэффективности, гендерное разнообразие в руководстве и т.п.).

По оценкам Climate Bonds Initiative, глобальный объём рынка SLB пока уступает сегменту зелёных облигаций, однако динамика впечатляет: в 2022 г. размещено около \$11,7 млрд SLB, а в 2023 г. – уже порядка \$22–23 млрд (почти двукратный рост). Региональным лидером является Европа, на которую приходилось до 80–85% выпуска этих инструментов в первые годы развития рынка[3]. Это объясняется высокой концентрацией ESG-ориентированных инвесторов в ЕС и активной позицией регуляторов: например, Европейский центральный банк с 2021 г. включил SLB в программу выкупа активов, повысив их привлекательность для эмитентов. Постепенно SLB распространяются за пределы Европы – выпуски состоялись в США, Азии, Латинской Америке (например, бразильская *Suzano* в 2020 г. привязала купон к целям по сокращению выбросов). Тематика KPI тоже расширяется: помимо климатических, появились SLB с социальными метриками (доля женщин-менеджеров, доступность продуктов для малоимущих и др.), хотя экологические цели пока доминируют.

Международные организации и инвестсообщество в целом позитивно оценивают SLB как гибкий инструмент «переходного» финансирования, позволяющий привлекать широкий круг инвесторов. Отмечаются и риски: отсутствие единых стандартов приводит к разнородности KPI, поэтому инвесторам приходится тщательно анализировать существенность выбранных показателей и амбициозность целей. В ответ ICMA выпустила подробные руководства по выбору KPI и целевых метрик, а ряд крупных фондов (NN IP, Amundi и др.) выработали собственные критерии отбора качественных SLB. В некоторых странах регуляторы создают стимулы: во Франции законодательство предусматривает послабления для эмитентов, демонстрирующих достижение устойчивых показателей, а в Бразилии создан реестр типовых KPI для целей устойчивых облигаций. В целом успешный мировой опыт SLB показывает, что при правильной структуре и прозрачности этот инструмент действительно мотивирует компании добиваться устойчивых результатов, разделяя с инвесторами риски недостижения экологических и социальных целей[1].

Опыт создания и функционирования «зелёных» банков. Идея специализированных зелёных финансовых институтов получила распространение в 2010-е годы, особенно после мирового финансового

кризиса 2008–2009 гг., когда возник спрос на инвестиции в новую «зелёную» инфраструктуру. Одним из первых примеров стал Государственный банк чистой энергии Великобритании (UK Green Investment Bank), учреждённый правительством Великобритании в 2012 г. для финансирования проектов ВИЭ и энергоэффективности. Банк получил капитал ~3 млрд фунтов и за первые годы профинансировал десятки проектов (морские ветропарки, биоэнергетику, переработку отходов), показывая мультипликативный эффект: на 1 фунт собственного капитала приходилось около 3 фунтов частных инвестиций[2]. Достигнув целей, UK GIB был позднее приватизирован, что подтвердило жизнеспособность модели.

В США на федеральном уровне идея Green Bank долго обсуждалась (первые законопроекты появились ещё в 2009 г.), однако реализация началась «снизу»: с 2011 г. ряд штатов (Коннектикут, Нью-Йорк, Калифорния и др.) создали собственные зелёные банки или фонды чистой энергии. Например, Connecticut Green Bank (первый в США, 2011) успешно кредитовал установку солнечных панелей для домохозяйств, привлекая частных инвесторов под гарантии штата, и за 5 лет поддержал проекты на \$663 млн[4]. В 2022 г. наконец принят федеральный закон (Inflation Reduction Act), учредивший национальный фонд зелёного финансирования (Greenhouse Gas Reduction Fund) с капиталом \$27 млрд для поддержки сети региональных зелёных банков[4]. К 2023 г. совокупно около 40 американских зелёных банков (штатных и местных) инвестировали свыше \$10 млрд, обеспечив финансирование проектов чистой энергии на сумму более \$30 млрд[4]. Средний рычаг (левередж) в США оценивается в 1:3–4, а некоторые банки добиваются и более высокого мультипликатора. Ключевые направления инвестиций – энергоэффективность зданий, солнечная энергетика для населения и малого бизнеса, инфраструктура электротранспорта. Примечательно, что модель зелёного банка в США предполагает не только кредиты, но и техническую помощь проектам, стандартизацию процессов (для снижения транзакционных издержек) и тесное взаимодействие с муниципалитетами.

Помимо англосаксонских стран, Австралия создала в 2012 г. Корпорацию финансирования чистой энергии (CEFC), капитализированную правительством на A\$10 млрд. CEFC действует как государственный инвестбанк, на коммерческой основе вкладывая средства в проекты ВИЭ, энергоэффективности, низкоуглеродного транспорта. За первые 4 года работы CEFC инвестировала ~\$1,4 млрд собственного капитала и привлекла ~\$2,2 млрд частных соинвестиций[5]. Сегодня CEFC считается одной из самых успешных моделей: она самоокупаема, расширяет сферы инвестирования (например, в водородную энергетику), а её портфель ежегодно обеспечивает значительное сокращение выбросов. Япония также пошла по пути создания специализированных институтов – Банк развития Японии реализует программы «зелёного» кредитования, а в 2023 г. учреждён Азиатско-Тихоокеанский зелёный фонд

для инвестиций в устойчивую инфраструктуру в регионе. Другие страны – Малайзия, Новая Зеландия, Канада – внедряют элементы модели (от национальных зелёных корпораций до «зелёных» программ в рамках существующих банков развития), демонстрируя гибкость концепции.

Международные аналитические центры (OECD, Всемирный банк и др.) отмечают, что успешные зелёные банки обладают рядом общих факторов: чёткий мандат и государственная поддержка; достаточный начальный капитал для покрытия рисков первых проектов; профессиональная команда с опытом и в финансах, и в энергетике; прозрачная структура, избегающая дублирования функций с коммерческими банками[6]. Эффективность таких институтов подтверждается экологическими результатами: проекты, профинансированные членами Green Bank Network (международная сеть зелёных банков, основана на COP21 в 2015 г.), способствовали сокращению выбросов CO₂ на десятки миллионов тонн и вводу сотен МВт «чистой» энергии[6]. Совокупно к концу 2020 г. зелёные банки мобилизовали около \$30 млрд инвестиций в низкоуглеродную экономику[6]. Хотя это пока скромно относительно глобальных потребностей, тренд на создание новых институтов – особенно в развивающихся странах и на уровне городов (концепция муниципальных зелёных банков для финансирования устойчивой городской инфраструктуры) – набирает силу[2].

Обобщая зарубежный опыт, можно констатировать: *облигации с привязкой к целям устойчивости и специализированные «зелёные» банки доказали свою эффективность в ускорении экологического перехода*. SLB интегрируются в корпоративные стратегии, усиливая мотивацию компаний достигать измеримых ESG-результатов, а зелёные банки заполняют рыночные разрывы, обеспечивая финансирование там, где традиционные банки пока осторожны. При переносе этих инструментов на новую почву (в частности, в российскую экономику) необходимо учесть институциональные и рыночные особенности. Рассмотрим текущее состояние ESG-финансирования в России и предпосылки для внедрения SLB и «зелёного» банка.

Российский контекст: текущее состояние устойчивого финансирования

В последние годы в России началось формирование собственной ESG-инфраструктуры и нормативной базы для стимулирования устойчивого финансирования. В 2021 г. Правительство РФ утвердило Концепцию развития устойчивого финансирования, был разработан национальный классификатор «зелёных» проектов (таксономия), определяющий критерии отнесения проектов к экологическим для получения поддержки[7]. Банк России внёс изменения в регулирование: введены специальные статусы облигаций – «зелёные», социальные и облигации устойчивого развития (комбинирующие первые два)[8]. Выпущены рекомендации по раскрытию экологического эффекта эмитентами, а в 2023 г. Минэкономразвития утвердило методические указания по нефинансовой (ESG) отчётности

компаний. Эти шаги заложили базовые условия для развития рынка.

Сам рынок устойчивых облигаций в РФ сформировался с конца 2018 – начала 2019 гг. Первыми были выпуски корпоративных «зелёных» облигаций (в т.ч. РЖД, Сбербанк) и субфедеральный заём Москвы (2019) на экологический городской транспорт. К 2021 г. на Московской Бирже был создан отдельный Сектор устойчивого развития, в котируемые списки которого входили зелёные и социальные выпуски суммарным объёмом >200 млрд руб.[9]. 2021 год стал пиковым: около 212 млрд руб. новых устойчивых облигаций, прежде всего за счёт крупных эмитентов с госучастием (ВЭБ.РФ, ДОМ.РФ, РЖД, Сбербанк) и государственной поддержки пилотных сделок. Например, ВЭБ.РФ выпустил собственные облигации устойчивого развития под портфель экологических инициатив, РЖД привлекла средства на модернизацию электротранспорта, ДОМ.РФ – на энергоэффективное жильё, часто при софинансировании государства.

Начиная с 2022 г. динамика резко ухудшилась: геополитическая обстановка и макроэкономические факторы негативно отразились на ESG-рынке. Уход иностранных инвесторов и рост ключевой ставки Банка России до двузначных значений сделали новые выпуски дорогостоящими; многие эмитенты отложили планы. По данным АКРА, в 2023 г. объём размещения ESG-облигаций в РФ составил ~142,8 млрд руб., что выше провального 2022 г., но значительно ниже уровня 2021 г.[2]. На конец 2023 г. совокупный объём обращающихся устойчивых облигаций достиг почти 500 млрд руб.[3]. При этом структура рынка изменилась: если ранее преобладали «зелёные» облигации, то в 2024 г. около 76% новых размещений пришлось на социальные облигации, тогда как на «зелёные» – лишь ~5% (всего 2,8 млрд руб. Это объясняется тем, что основные активные заёмщики – институты развития и региональные власти – переключились на финансирование социальных задач, а корпоративный сектор сократил экологические инвестиционные программы.

Что касается облигаций SLB, то на российском рынке они пока не применялись. Регулятор допускал возможность выпуска SLB и переходных облигаций для компаний, находящихся на пути декарбонизации, и в 2024 г. действительно состоялся дебют климатических переходных облигаций (их выпустила горнометаллургическая компания под проекты снижения углеродоёмкости). Однако полноценные SLB – с условием изменения купона при невыполнении ESG-показателей – ещё не размещались. Основные препятствия: (1) *нормативная неурегулированность* – российское законодательство об облигациях прямо не предусматривает механизма переменной купонной выплаты в зависимости от нефинансовых метрик; (2) *ограниченный спрос инвесторов* – на фоне снижения роли западных инвесторов тема ESG стала менее приоритетной для многих отечественных игроков, и они не готовы брать на себя новые виды рисков и сложные условия выплат; (3) *сложность верификации* – доверие к нефинансовой отчётности внутри страны пока

формируется, нет устоявшегося института независимых верификаторов KPI. Нужны аккредитованные эксперты (возможно, при госорганах или авторитетных организациях), чтобы инвесторы были уверены в объективной оценке достижения целей. Тем не менее крупные компании проявляют интерес: ряд эмитентов в отраслях с высокой экологической нагрузкой (топливно-энергетический комплекс, металлургия) объявили ESG-цели в своих стратегиях до 2030 г. и теоретически могут использовать SLB для подтверждения приверженности. В частности, ПАО «Сбербанк» в своей Климатической стратегии до 2030 г. упоминает планы по выпуску инструментов, привязанных к устойчивым KPI, параллельно с курсом на углеродную нейтральность собственной деятельности[10]. Аналогично, некоторые корпоративные заёмщики привлекали *ESG-связанные кредиты* (с плавающей ставкой, зависящей от ESG-рейтинга заемщика) – фактически банковский аналог SLB. Эти примеры показывают потенциальную готовность рынка воспринять такие механизмы при наличии стимулов.

Институты развития и перспектива «зелёного» банка. В российской финансовой системе уже действуют организации, близкие по профилю к концепции зелёного банка. В первую очередь это ВЭБ.РФ – государственная корпорация развития, которая в 2020–2022 гг. сыграла ключевую роль в становлении рынка зелёного финансирования. ВЭБ совместно с министерствами разработал национальный стандарт зелёных облигаций и таксономию, выпустил первым верификатором выпусков (через дочерний институт *ВЭБ.Экология*), а также стал одним из крупнейших эмитентов облигаций устойчивого развития[11]. По ряду сделок (например, зелёные облигации ДОМ.РФ под ипотеку) ВЭБ.РФ выступал якорным инвестором, выкупая значительную долю выпуска и обеспечивая успех размещения. На конец 2023 г. совокупный портфель устойчивых облигаций, накопленный ВЭБом и ДОМ.РФ, достиг ~232 млрд руб., что составляло около 35% всего рынка[11]. Фактически эти институты развития уже выполняют функцию зелёного финансирования. Однако де-юре это не «зелёные банки», поскольку их мандат шире (социально-экономическое развитие в целом), а экологическая тематика – лишь часть задач.

Идея создания отдельного национального зелёного банка в России пока не реализована, но обсуждается на экспертном уровне. Предлагалось, например, трансформировать один из существующих госбанков (или создать новую структуру при Минфине/Минэкономразвития) в банк, специализирующийся на финансировании проектов устойчивого развития – по аналогии с британской или австралийской моделями. Предполагаемые функции такого банка: льготное кредитование ВИЭ, «чистого» транспорта, устойчивого городского хозяйства; предоставление гарантий по «зелёным» облигациям регионов и компаний; финансирование НИОКР в области низкоуглеродных технологий; привлечение средств международных институтов (Нового

банка развития БРИКС, АБИИ и др.) для совместного финансирования ESG-проектов. Пока эти предложения остаются на бумаге, их частично выполняют действующие институты. Так, ДОМ.РФ в 2021 г. запустил программу «зелёной ипотеки» – снижение ставки на 1–2 п.п. для кредитов на энергоэффективное жильё, субсидируемое государством. Это фактически пример целевого зелёного кредитования, реализованного институтом развития совместно с коммерческими банками.

Что касается коммерческих банков, крупнейшие из них (Сбербанк, ВТБ, Газпромбанк) в последние годы также декларировали интеграцию ESG-принципов: создают внутренние подразделения по устойчивому развитию, разрабатывают «зелёные» продукты. Сбербанк, например, в 2021 г. выдал первый зелёный кредит промышленной компании (на строительство установки утилизации газов) и заявил о намерении ежегодно наращивать портфель таких сделок. Некоторые банки присоединились к международным инициативам (Принципы ответственного банковского дела ООН). Пока доля подобных операций в активах невелика, а сами банки указывают на отсутствие стимулов и преференций: в частности, звучали предложения от банковского сообщества снизить нормативы резервирования или коэффициенты риска по «зелёным» кредитам, чтобы повысить их привлекательность – пока этого не сделано. В 2022–2023 гг. в условиях санкций приоритеты банков сместились к операционной устойчивости, и ESG-инициативы были временно приостановлены (включая перенос Сбербанком планов по выпуску зелёных евробондов). Однако долгосрочные вызовы – физические риски изменения климата, технологическая модернизация – никуда не делись. Ожидается возвращение к обсуждению системных мер поддержки: созданию специализированного зелёного финансового института или госпрограмм стимулирования для банковского сектора (например, льготное рефинансирование ЦБ под зелёные кредиты по аналогии с программами для отдельных отраслей).

Подводя итог текущей ситуации: Россия обладает базовыми элементами инфраструктуры устойчивого финансирования (таксономия, стандарты облигаций, пилотные выпуски), но рынок находится на ранней стадии и переживает турбулентность. Облигации типа SLB пока отсутствуют, роль «зелёного» банка расплывлена между несколькими институтами развития. В таких условиях оценка перспектив внедрения новых инструментов требует учёта как ограничений (рыночных, институциональных), так и точек роста, способных стать опорой дальнейшего развития.

Анализ возможностей внедрения SLB и «зелёного» банка в России

Исходя из вышеизложенного, рассмотрим перспективы и условия, при которых облигации, привязанные к устойчивым показателям, и «зелёный» банк могли бы эффективно функционировать в российской финансовой системе.

Нормативно-правовое обеспечение и стандартизация. Необходима адаптация нормативной базы для запуска рынка SLB. Желательно, чтобы Банк России и профильные органы разработали методические указания по эмиссии облигаций с особыми условиями выплат – аналогичные тем, что действуют для зелёных и социальных облигаций. Такие правила должны требовать раскрытия в проспекте эмиссии ключевых параметров: выбранного KPI, его базового и целевого значений, периода наблюдения, величины и порядка применения step-up купона, а также обязательной процедуры внешней верификации. Следует рассмотреть локализацию международных принципов SLB ICMA в качестве национального стандарта или рекомендаций. Важно также прояснить налоговые аспекты: например, заранее закрепить, что дополнительные купонные выплаты по SLB не трактуются как изменение условий займа, чтобы у эмитентов не возникало рисков нарушения ковенант. Законодательное признание механизма вариативного купона по нефинансовому условию сняло бы многие вопросы у участников рынка.

Параллельно нужно развивать институт ESG-верификаторов. Сегодня при ВЭБ.РФ уже создан реестр аккредитованных верификаторов, куда входят рейтинговые агентства (АКРА, Эксперт РА, НРА и др.), проверяющие целевые «зелёные» облигации[11]. Их функционал целесообразно расширить на проверку KPI для SLB. Верификатор должен подтверждать, что выбранный компанией показатель существенен для её деятельности, методика расчёта прозрачна, а целевое значение достаточно амбициозно. Разработка таких методик и обучение специалистов верификации могли бы поддерживаться государством – через гранты, создание учебных центров на базе вузов, сотрудничество с международными организациями.

Что касается института «зелёного» банка, первоочередной вопрос – выбор формы и мандата. Возможны варианты: (а) учреждение нового юридического лица (100% государство, по аналогии с ВЭБ.РФ) со специализацией на финансировании проектов устойчивого развития; (б) реорганизация существующей структуры (например, создание дочернего подразделения ВЭБа или Сбербанка, наделённого функциями зелёного финансирования). В любом случае требуется нормативное закрепление – принятие отдельного закона о Российском зелёном банке развития либо указ Правительства, определяющий его задачи. В таком акте следует обозначить приоритетные направления инвестиций (в увязке с национальными целями – снижение углеродоемкости ВВП, экологическая безопасность, развитие ВИЭ и т.д.), источники финансирования (капитал из бюджета, средства ФНБ, привлечение международных климатических фондов) и меры поддержки (гарантии по обязательствам, субсидирование ставок, налоговые льготы для операций банка). Законодательно можно предусмотреть, что новый банк действует на принципах самокупаемости, но в первые годы получает государственную поддержку для развертывания деятельности. Также необходимо

определить его надзорный статус: вероятно, он будет кредитной организацией под регуляцией Банка России, если сможет привлекать средства и выдавать кредиты. Тогда важно интегрировать его в периметр банковского надзора, возможно с индивидуальными регуляторными условиями, учитывающими повышенный риск проектного финансирования. Таким образом, законодательное и нормативное обеспечение – первый шаг, без которого идеи останутся декларациями.

Экономические предпосылки и стимулы. Даже при наличии правил инструменты не заработают, если не будут экономически привлекательны участникам рынка. В случае SLB главным стимулом для компаний-эмитентов станет наличие спроса со стороны инвесторов. Здесь государство может сыграть роль якорного инвестора: например, обязать государственные фонды (Пенсионный фонд, Фонд ЖКХ, тот же ВЭБ.РФ) направлять часть средств в портфель ESG-инструментов, включая SLB. Также целесообразно рассмотреть налоговые льготы для инвесторов – например, освободить купонный доход по верифицированным SLB от налога на прибыль и НДФЛ, по аналогии с освобождением купонов по государственным облигациям. Такой шаг улучшил бы доходность SLB для инвесторов, компенсируя дополнительные риски.

Для эмитентов определённым стимулом выступает репутационный эффект – компания, первой выпустившая SLB, позиционируется как ESG-лидер, что улучшает отношения с партнёрами, регуляторами и потенциально ведёт к более выгодным условиям финансирования в будущем (исследования показывают, что ESG-активные компании могут привлекать капитал по более низкой стоимости) [5]. Однако репутационные выгоды трудно оценить в денежном выражении, поэтому нужны и прямые экономические сигналы. Например, целесообразно разрешить банкам рефинансировать SLB в ЦБ на льготных условиях или включить SLB в ломбардный список Центробанка с пониженными дисконтами – это повысит ликвидность таких облигаций и интерес к ним со стороны финансовых посредников. Важна и просветительская работа: многим российским эмитентам пока неясно, чем SLB лучше обычных облигаций. Необходимо демонстрировать расчёты, что при успешном достижении целей компания экономит на процентных платежах (т.к. купон изначально может быть ниже рыночного за счёт повышенного спроса ESG-инвесторов), а при неудаче переплата инвесторам сравнительно невелика, при том что компания всё равно получила деньги на развитие. Доступные кейсы с подобными вычислениями и реальными примерами помогут повысить интерес бизнеса к инструменту.

Для «зелёного» банка главный вопрос – достаточная капитализация и жизнеспособная финансовая модель. Мировой опыт подсказывает, что начальный капитал должен быть достаточно крупным, чтобы диверсифицировать портфель и покрыть возможные убытки первых лет. Для России (с её масштабом экономики) ориентировочно можно

говорить о капитале порядка 50–100 млрд руб. Минимальный пилотный вариант – хотя бы 15–30 млрд руб., что позволило бы профинансировать проекты на сумму ~50–100 млрд руб. Источники – прямое выделение из бюджета (например, перераспределение части средств нацпроекта «Экология» или ФНБ) либо размещение целевых облигаций развития под госгарантию.

Ключевой риск – окупаемость проектов. Если зелёный банк будет финансировать заведомо низкоrentable инициативы, он быстро исчерпает капитал. Поэтому важно сфокусироваться на нишах, где есть недостаток финансирования, но проекты способны генерировать доход. Например: средние по мощности объекты ВИЭ (где бизнес-модели уже работают, но не хватает «длинных» денег); модернизация ЖКХ (энергосервисные контракты в муниципалитетах, где экономия ресурсов покрывает затраты, но требуется стартовый капитал); развитие электротранспорта и зарядной инфраструктуры; «зелёная» модернизация промышленности (перевод котельных с угля на биотопливо и т.п.). Многие из этих проектов приносят денежный поток, просто отличаются длительным сроком окупаемости и повышенными начальными рисками – именно здесь нужен институт развития.

Второй момент – привлечение частного капитала. Чтобы новый институт не превратился в «ещё один ВЭБ», он должен работать в *партнерстве* с коммерческими банками и инвесторами. Возможна модель со-финансирования: зелёный банк берёт на себя наиболее рискованную часть кредита (младший транш) или предоставляет субсидию, а остальную часть средств дают коммерческие банки на стандартных условиях. Либо через механизм гарантий: банк развития гарантирует, к примеру, до 50% кредита по экопроекту, что позволяет обычному банку профинансировать оставшиеся 50% с приемлемым риском. Подобные схемы успешно применяются за рубежом и позволяют «размножить» каждый рубль капитала банка развития в несколько раз. Кроме того, зелёный банк может сам выпускать «зелёные» облигации на внутреннем рынке, привлекая средства населения и инвесторов под высокий госрейтинг – это расширит его ресурсную базу. Например, ВЭБ.РФ в 2022 г. уже размещал облигации на 50 млрд руб., направив привлечённые средства на проекты электротранспорта и ЖКХ [12]. Специализированный зелёный банк мог бы делать такие выпуски регулярно, предлагая рынку надёжные инвестиционные инструменты и одновременно пополняя капитал для новых проектов.

Институциональные и управленческие аспекты. Успех новых инструментов зависит от доверия участников рынка и наличия компетенций. В случае SLB критически важна доверительность к ESG-показателям эмитентов. В последние годы много говорят о риске «гринвошинга» – приукрашивания компаниями своих устойчивых достижений. Если первые российские SLB окажутся с KPI «для галочки» и инвесторы почувствуют обман, это дискредитирует саму идею. Поэтому желательно внедрить элементы саморегулирования: например, профильные

ассоциации (Национальная финансовая ассоциация, РСПП) могли бы разработать кодекс добросовестной практики ESG-облигаций, закрепив принципы прозрачности и ответственности эмитента. Независимые рейтинговые агентства уже начинают оценивать ESG-риски компаний – такие рейтинги могут служить индикатором готовности эмитента к серьезным обязательствам. Возможно, стоит поощрять эмитентов перед выпуском SLB получать ESG-рейтинг или заключение экологического аудитора о том, что заявленные цели соответствуют научно обоснованной траектории (концепция *Science-Based Targets*). Тогда инвесторы будут более спокойны за добросовестность эмитента. Государству имеет смысл поддерживать создание открытых реестров ESG-данных – например, онлайн-портала, где публикуются проверенные показатели компаний (выбросы, энергопотребление и др.) по годам. Чем более общедоступна такая информация, тем сложнее манипулировать KPI, и тем выше доверие рынка.

Для будущего зелёного банка крайне важно подобрать профессиональную команду управленцев с опытом сразу в двух областях: финансах и реализации «зелёных» проектов. Международный опыт показывает, что успешные зелёные банки (например, австралийская CEFC) возглавляли люди с опытом работы в инвестиционно-банковской сфере и глубоким пониманием специфики энергетики. В российских условиях имеет смысл привлечь менеджеров из того же ВЭБ.РФ, Сбербанка (где уже есть ESG-департаменты), возможно – из научного сообщества по климатическим технологиям. Корпоративное управление должно быть независимым и прозрачным, чтобы избежать превращения зелёного банка в инструмент покрытия чьих-либо рисков. Наблюдательный совет с участием профильных министерств, бизнес-ассоциаций (РСПП, НАУФОР) и представителей общественности (экологических организаций) повысит доверие к институту. Кроме того, необходимо наладить международное сотрудничество: новый банк мог бы вступить в *Green Bank Network*, перенимать лучшие практики и получать консультации от более опытных коллег за рубежом. Это особенно ценно для разработки методик оценки проектов: как считать экологический эффект, как мониторить выполнение целей – тут зарубежный опыт незаменим.

Ограничения и риски. Реализация обсуждаемых инициатив сталкивается с объективными ограничениями, которые необходимо принимать во внимание:

Макроэкономическая нестабильность: Высокая инфляция и процентные ставки осложняют выпуск долгосрочных облигаций – в ближайшей перспективе спрос на любые корпоративные бумаги может оставаться сниженным. Однако это, вероятно, временно: по мере стабилизации экономики (к 2024–2025 гг. прогнозируется снижение инфляции и ставок) интерес инвесторов восстановится. Кроме того, именно устойчивое финансирование может полу-

чить преференции – например, если ЦБ введёт программу рефинансирования под «зелёные» активы, что частично компенсирует макрориски.

Санкции и ограниченный доступ к капиталу: Изоляция от западных рынков означает отсутствие крупных зарубежных фондов, специализирующихся на ESG-инвестициях, в российских выпусках. Придётся опираться на внутренний рынок и инвесторов из «дружественных» стран (Азия, Ближний Восток), что сужает базу капитала. С другой стороны, это стимулирует развитие отечественных инвесторов. Некоторые частные инвесторы в РФ также заинтересованы в экотеме – ряд крупных бизнесменов заявляли о поддержке экологических инициатив. Возможным решением могло бы стать создание национального ESG-фонда при участии государства и бизнеса, который вкладывался бы в «зелёные» проекты и облигации, консолидируя ресурсы для устойчивого развития.

Приоритеты развития в кризис: Критики могут утверждать, что в сложные времена «не до экологии» – важнее поддерживать базовые отрасли. Но мировая практика последних лет говорит об обратном: программы «зелёного восстановления» после COVID-19 в ЕС, Китае, США показали, что инвестиции в устойчивую инфраструктуру рассматриваются как новый драйвер экономического роста и создания рабочих мест. Для России, стремящейся к технологическому суверенитету, развитие ВИЭ, электротранспорта, энергосбережения – это ещё и шанс не отстать в новых отраслях. Постепенно приходит понимание, что ESG – не роскошь, а неотъемлемая часть современной экономики. Уже сейчас реализуются отечественные проекты в области водородной энергетики, лесовосстановления, «умных» сетей – им всем требуется финансирование, и без специальных инструментов их прогресс будет медленнее.

Кадровый дефицит: как отмечалось, не хватает специалистов, одновременно разбирающихся в финансах и устойчивом развитии. Нужно готовить кадры: открывать магистратуры по «зелёному» финансированию в профильных вузах, привлекать молодых специалистов на стажировки в институты развития. В помощь может пойти и международное сотрудничество – например, *Новый банк развития* (Банк БРИКС), в мандате которого есть финансирование устойчивого развития, мог бы делиться экспертизой и обучать российских коллег.

Несмотря на перечисленные ограничения, сочтённое внедрение SLB и «зелёного» банка в России обладает существенным потенциалом. Научная новизна предлагаемого подхода в национальном контексте – в синергетическом применении двух инструментов одновременно. *Рынок SLB мобилизует корпоративный сектор к трансформации*, тогда как «*зелёный*» банк *концентрируется на финансировании инфраструктурных и общественно значимых «зелёных» проектов*. Вместе они покрывают разные сегменты – частный бизнес и публичные инициативы. Их параллельное развитие создаст эффект взаимного усиления: например, зелёный банк может выступать инвестором или гарантом в

выпусках SLB российских компаний, повышая доверие других инвесторов и помогая запустить этот рынок. В то же время успешное размещение SLB крупными корпорациями (например, из нефтегазового сектора) привлечёт значительные средства, которые частично могут поступать через финансовые институты в реальные экологические проекты.

Заключение

Проведённое исследование показало, что облигации, привязанные к устойчивому развитию (SLB), и «зелёные» банки являются перспективными инструментами ESG-финансирования, которые в сочетании способны придать импульс экологической трансформации экономики России. Зарубежный опыт убедительно демонстрирует, что SLB эффективно мотивируют компании достигать конкретных целевых показателей устойчивости, разделяя с инвесторами риски недостижения экологических и социальных целей[1]. Зелёные банки, в свою очередь, доказали способность преодолевать инвестиционный разрыв, мобилизуя частный капитал для проектов, значимых с точки зрения общественного блага[2].

Российская специфика накладывает определённые ограничения: недостаточная развитость ESG-рынка, геополитические и экономические сложности, узкий круг инвесторов. Тем не менее в стране созрели предпосылки для внедрения данных инструментов. Наличие базовой нормативной базы (таксономии, стандартов), успешный опыт пилотных зелёных облигаций и наличие сильных институтов развития (ВЭБ.РФ, ДОМ.РФ) – всё это является фундаментом, на котором можно строить дальнейшее развитие. Анализ показал, что ключевые условия успеха включают: совершенствование нормативной базы (особенно для SLB), экономические стимулы для эмитентов и инвесторов, институциональную поддержку (создание специализированного банка) и формирование доверия через прозрачность и верификацию.

Предложенный комплекс мер отличается от ранее обсуждавшихся тем, что обосновывает необходимость параллельного развития обоих направлений как взаимодополняющих. Новым является и акцент на конкретных механизмах их синергии – например, участии «зелёного» банка в роли инвестора и гаранта при выпуске SLB, а также использовании средств от SLB для финансирования проектов, сертифицированных по национальной таксономии (что обеспечило бы целевое расходование, даже несмотря на формально нецелевой характер этих облигаций).

Практическая значимость полученных результатов состоит в рекомендациях для финансовой политики. В частности, предлагается разработать регуляторные указания по эмиссии SLB и стимулировать первые выпуски через систему льгот; рассмотреть учреждение российского зелёного банка развития или специализированного филиала существующего института; внедрить механизмы снижения рисков для инвесторов (налоговые льготы, послабле-

ния при рефинансировании) применительно к устойчивым инструментам; ужесточить требования к раскрытию информации и верификации ESG-проектов. Реализация этих мер повысит доверие и интерес участников рынка, запустив положительную динамику. В конечном счёте речь идёт о модернизации финансовой системы в ответ на глобальные вызовы – интеграции принципов устойчивости в инвестиционные решения. В то время как мировые финансовые потоки быстро «зеленеют», промедление с внедрением соответствующих инструментов чревато для России потерей конкурентоспособности на новых рынках и недоинвестированностью критически важных направлений развития.

Можно сделать вывод, что перспективы внедрения SLB и «зелёных» банков в России существуют и весьма значительны – при условии последовательной работы регуляторов и заинтересованных сторон. От точечных пилотных шагов следует двигаться к формированию полноценного сегмента устойчивого финансирования, способного обеспечить приток капитала для решения экологических и социальных задач страны. Это будет способствовать достижению национальных целей устойчивого развития, укреплению финансовой стабильности за счёт диверсификации инструментов, а также интеграции российского рынка в глобальную ESG-повестку, что особенно важно в условиях поиска нового места России в мировой экономике.

Литература

1. Murshudli F.F. (2023). Зелёный банкинг для целей устойчивого развития // *Форсайт*, том 17, № 2, с. 82–94.
2. АКРА (2025). Российский рынок ESG-облигаций: деление на три // *Ведомости. Устойчивое развитие*, 30.01.2025.
3. Эксперт РА (2025). Будущее рынка устойчивого финансирования в условиях неопределённости: новые инструменты, старые барьеры – аналитический обзор, 05.06.2025.
4. Правительство РФ (2021). Концепция развития институциональной базы устойчивого финансирования в Российской Федерации (утверждена распоряжением Правительства РФ от 14.09.2021 г. № 2634-р).
5. Булгаков А.Л., Смирнов С.Д. (2021). Эффективность ESG-облигаций для финансирования экологических и социальных проектов компаний агропромышленного комплекса // *Инновации и инвестиции*, № 11, с. 89–95.
6. Макарова Е.А., Лысенко К.В., Смоловик Е.В. (2023). Рынок зелёных облигаций в новых условиях: финансовый пузырь или эффективный инструмент финансирования? // *Современная мировая экономика*, т. 1, 2023, № 3(3).

Prospects for the implementation of sustainable financing instruments in Russia: the experience of bonds linked to sustainable development and "green" banks

Zaripov M.R.

Academy of Labor and Social Relations

JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

The article analyzes the prospects for introducing two key sustainable finance instruments in Russia – sustainability-linked bonds (SLBs) and a «green bank.» It examines their theoretical foundations and international application experience, as well as the current state of ESG finance in Russia. The necessary conditions for effective adoption of SLBs and establishing a green bank in the national context are identified. A potential synergy is noted: SLB issuance motivates the corporate sector toward ESG transformation, while a green bank fills funding gaps for environmentally significant projects. The author proposes recommendations to improve the regulatory framework, economic incentives, and institutional measures in this sphere.

Keywords: sustainable finance; sustainability-linked bonds (SLB); green bank; ESG bonds; Russia.

References

1. Murshudli F.F. (2023). Green banking for sustainable development goals // *Foresight*, Vol. 17, No. 2, pp. 82–94.
2. ACRA (2025). Russian ESG bond market: divided into three // *Vedomosti*. Sustainable development, 30.01.2025.
3. Expert RA (2025). The future of the sustainable finance market in the face of uncertainty: new instruments, old barriers - analytical review, 05.06.2025.
4. Government of the Russian Federation (2021). Concept for the development of the institutional framework for sustainable finance in the Russian Federation (approved by Order of the Government of the Russian Federation dated 14.09.2021 No. 2634-r).
5. Bulgakov A.L., Smirnov S.D. (2021). Efficiency of ESG bonds for financing environmental and social projects of companies in the agro-industrial complex // *Innovations and Investments*, No. 11, pp. 89–95.
6. Makarova E.A., Lysenko K.V., Smolovik E.V. (2023). Green bond market in the new conditions: financial bubble or effective financing instrument? // *Modern world economy*, vol. 1, 2023, No. 3(3).

Влияние финансовых факторов на рынок недвижимости в условиях перехода к проектному финансированию

Лакиза Михаил Андреевич

Аспирант, Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, mikhail.lakiza@bk.ru

В статье рассматривается трансформация российского рынка девелопмента жилой недвижимости в условиях перехода к проектному финансированию и анализируются возможные сценарии его развития. Основное внимание уделено выявлению финансовых факторов, влияющих на объемы и динамику жилищного строительства, обоснованию их выбора и ранжированию по степени воздействия, а также подтверждению тезиса о важности перехода к проектному финансированию при финансировании строительства. Методологически исследование опирается на ранжирование факторов методом анализа иерархий. Выделены ключевые макроэкономические, регуляторные, отраслевые и проектно-финансовые факторы, определяющие развитие рынка. Эконометрический анализ на реальных данных показал наличие устойчивых долгосрочных зависимостей: рост процентной ставки существенно тормозит ввод жилья, тогда как увеличение доходов населения и доступности ипотечного кредитования стимулирует рынок.

Ключевые слова: проектное финансирование; рынок девелопмента; жилищное строительство

Введение

Российский рынок девелопмента переживает кардинальные изменения, связанные с реформой механизма финансирования строительства. С 1 июля 2019 года вступили в силу поправки к Федеральному закону 214-ФЗ, которые радикально изменили схему финансирования долевого строительства многоквартирных домов. Согласно новым правилам, средства граждан-участников строительства теперь размещаются на специальных счетах эскроу и становятся доступны застройщику только после ввода дома в эксплуатацию. Данная реформа была нацелена на решение острой социальной проблемы – защиту денежных средств дольщиков и ликвидацию феномена «обманутых дольщиков», широко распространенного в прежней модели прямого привлечения средств граждан. Переход на проектное финансирование, по замыслу законодателей, должен был минимизировать риски покупателей недвижимости и усилить государственный контроль за финансовыми потоками в строительстве. Действительно, внедрение системы эскроу-счетов заметно повысило защиту прав инвесторов жилья: к 2023 году операции через эскроу-счета практически вытеснили старую модель – около 95% строящегося жилья в России возводится по новой схеме, а с эскроу-счетов уже перечислено застройщикам и банкам порядка 5,3 трлн руб. после ввода объектов. Тем самым, рынок жилья вошел в новую эпоху, где основным финансовым инвестором проектов стал банковский сектор.

Однако столь масштабная трансформация финансовой модели отрасли сопровождается значительными вызовами. Многие эксперты изначально указывали, что помимо очевидных плюсов (снижения рисков для дольщиков и бюджетов всех уровней) переход на проектное финансирование может привести к отрицательным побочным эффектам.

Статистика свидетельствует, что опасения относительно масштабного спада строительства частично подтвердились в коротком периоде, но в дальнейшем рынок сумел адаптироваться к новым условиям. Так, в 2020 году – сразу после введения эскроу – наблюдалось резкое сокращение новых проектов и объема строящегося жилья. Многие застройщики завершали ранее начатые объекты по старым правилам, но не спешили запускать новые проекты, не имея достаточного опыта и понимания работы с банковскими кредитами. Одновременно существенно сократилось число активных застройщиков: особенно сильно пострадали небольшие компании, некоторые из них обанкротились, другие приостановили деятельность или вошли в состав более крупных игроков. В результате за первые два

года реформы общее число застройщиков снизилось, а рынок начал концентрироваться вокруг крупнейших девелоперских групп. Тем не менее, уже к концу 2022 года количество застройщиков в стране восстановилось и даже превысило показатель 2019 года. Это указывает на частичную адаптацию: слабые игроки покинули рынок, но их место заняли новые компании или дочерние структуры крупных девелоперов, сумевшие соответствовать повышенным требованиям. Показательно, что в 2021-2022 годах в отрасли вновь наметился рост объемов строительства, причём практически весь прирост пришелся на проекты, реализуемые по новым правилам с использованием счетов эскроу. Таким образом, после периода спада рынок девелопмента вернулся к позитивной динамике, хотя и на иной организационно-финансовой основе.

Итогом проведенного обзора является понимание того, что российский рынок девелопмента в условиях проектного финансирования находится в точке равновесия новых рисков и возможностей. С одной стороны, устранены хронические проблемы прежней модели, повышена надежность и инвестиционная привлекательность жилищного строительства. С другой – отрасль столкнулась с ростом издержек, ужесточением правил игры и необходимостью трансформации бизнес-моделей. В этих условиях назрела потребность в комплексном исследовании факторов, определяющих развитие рынка, и в прогнозировании его динамики при различных сценариях.

Научная новизна исследования обусловлена использованием как экономических инструментов, так и экспертных оценок, отражающих институциональные и качественные аспекты.

Обзор научной литературы

Проблематика перехода строительства жилья на проектное финансирование привлекла значительное внимание как российских, так и зарубежных исследователей. В первые годы после реформы появилось множество публикаций, анализирующих ее последствия для различных стейкхолдеров – государства, банков, застройщиков и покупателей жилья. Можно выделить два основных аспекта, рассматриваемых в литературе: во-первых, сравнительный анализ старой и новой системы финансирования, во-вторых, оценка влияния реформы на макро- и микроэкономические показатели рынка недвижимости.

В работах, посвященных сравнению механизмов финансирования, детально описаны принципиальные отличия двух моделей. Так, в статье Шадрина (2020) наглядно показано, как в старой схеме средства дольщиков поступали напрямую застройщику и признавались целевым финансированием, что позволяло компаниям использовать упрощенную систему налогообложения. В новой же схеме деньги аккумулируются на эскроу-счетах, а стройка кредитруется банком, из-за чего застройщик теряет налоговые льготы и несет дополнительные затраты в виде процентов по кредиту. Работа Шадрина подтвердила, что из-за этого механизма финансовая

нагрузка на девелоперов растёт, особенно для региональных компаний малого и среднего размера. Данный вывод соотносится с материалами в аналитическом отчете консалтинговой группы ECCON (2019), специалисты которой пришли к выводу, что эскроу-счета фактически отменяют возможность применения УСН для большинства застройщиков. В отчете подробно разбирается норма налогового законодательства и показывается, что единовременное поступление выручки с эскроу-счетов после завершения проекта исключает признание этой выручки целевой и приводит к превышению лимитов по доходу, установленных для «упрощёнки». Таким образом, литература однозначно фиксирует рост налоговой нагрузки и кредитных издержек для девелоперов как прямое последствие реформы.

Другим важным направлением исследований стало изучение влияния новой модели финансирования на рынок жилья в целом. Ряд работ отмечает положительные эффекты: усиление банковского контроля снижает риски недостроя и повышает прозрачность операций, что должно повышать доверие инвесторов и граждан к рынку. Кроме того, проектное финансирование рассматривается как фактор, способный стабилизировать отрасль: по сути, банки сглаживают цикличность строительства, финансируя проекты даже при временном спаде продаж, что выравнивает предложение жилья. В то же время, многие авторы указывают на возникновение новых рисков. Например, Мишланова и Дубовая (2023) отмечают, что замораживание средств на эскроу-счетах создает проблему их обесценивания из-за инфляции, а отсутствие механизма поэтапного доступа к этим средствам увеличивает издержки девелопера и цену жилья. Авторы подчеркивают, что российская модель проектного финансирования пока несовершенна и требует дальнейшего развития – в частности, они обсуждают возможность внедрения поэтапного раскрытия эскроу-счетов как способа снизить финансовую нагрузку на застройщиков. В их работе приведены аргументы, что действующая схема ближе к классическому залоговому кредитованию, чем к подлинно партнерскому проектному финансированию: банк практически не разделяет риски с застройщиком, перекладывая на него основную ответственность за проект. Такая точка зрения созвучна высказываниям практиков отрасли. Например, исполнительный директор Клуба инвесторов Москвы В. Преображенский отмечает, что банки требуют от застройщика значительного собственного вклада и обеспечения, тогда как подлинное проектное финансирование предполагало бы равное разделение рисков между кредитором и девелопером. В Государственной Думе и профильных министерствах эти вопросы также стали предметом дискуссий. В начале 2023 г. рассматривался законопроект, допускающий частичное раскрытие эскроу-счетов по этапам строительства, однако Комитет Госдумы по финансовому рынку его не поддержал, ссылаясь на необходимость полной защиты средств дольщиков до завершения проектов. Тем не менее, большинство экспертов сходятся во

мнении, что определенные корректировки механизма необходимы для повышения его эффективности и снятия лишних ограничений развития отрасли.

Кроме институциональных и финансовых аспектов, исследователи анализируют и макроэкономический контекст функционирования новой модели. Развитие рынка девелопмента зависит от целого комплекса макрофакторов – динамики экономики, доходов населения, демографии, процентных ставок, инфляции, состояния банковского сектора и др. Зарубежные и российские исследования рынка недвижимости показывают, что ключевыми драйверами спроса на жилье являются доходы населения и доступность ипотеки, а важнейшим подавляющим фактором – высокая стоимость кредита и экономическая неопределенность. Например, Никитина (2023) с помощью VAR-моделирования выявила, что в России шоки ипотечной ставки (то есть резкие повышения реальной процентной ставки) статистически значимо снижают цены на жилье и активность на рынке. Одновременно основным источником колебаний рынка выступают шоки спроса на жилье: неожиданное повышение платежеспособного спроса приводит к росту цен и стимулирует строительство, тогда как спад спроса, связанный, например, с падением доходов или ростом безработицы, вызывает замедление рынка. Лысенко и др. (2019) отмечали, что в долгосрочной перспективе рост ВВП и снижение безработицы ведут к увеличению спроса на жилье, а ужесточение монетарной политики (например, повышение ключевой ставки) заметно охлаждает рынок ипотеки и недвижимости. В совокупности литература свидетельствует о том, что успешное развитие рынка жилого девелопмента требует благоприятных макроусловий – устойчивого роста экономики, реальных доходов граждан и доступных условий кредитования. В противном случае ни один институциональный механизм (будь то доленое строительство или проектное финансирование) не обеспечит планомерного наращивания объемов жилищного строительства.

Обобщая результаты обзора, можно констатировать следующее. Переход к проектному финансированию фундаментально изменил финансово-экономическую модель российского жилищного строительства. Предыдущая схема имела серьезные изъяны (риски для дольщиков, низкая прозрачность, финансовая неустойчивость проектов), но и определенные скрытые «субсидии» для застройщиков (бесплатное привлечение средств, налоговые льготы). Новая схема решает проблему рисков и прозрачности, однако сопровождается ростом издержек и усилением роли внешних факторов – банков и макроэкономической ситуации – в судьбе каждого проекта. Большинство исследователей сходятся во мнении, что для долгосрочной устойчивости рынка необходимы: корректировка отдельных регуляторных норм (налоговых и банковских) и мер государственной поддержки, а также внимательный мониторинг макроусловий. Возникает научный и практический интерес: какие именно факторы сей-

час в наибольшей степени влияют на рынок девелопмента и каковы их относительные влияния? Ответ на этот вопрос позволит выработать рекомендации, куда следует направить основные усилия политикам и участникам рынка – на смягчение финансовой нагрузки, на стимулирование спроса или на устранение административных барьеров. Данная работа предпринимает попытку ответить на этот вопрос с помощью многоуровневого анализа, описанного в следующем разделе.

Методология

Было выполнено эконометрическое моделирование влияния выбранных факторов на целевые показатели рынка. В качестве главного индикатора состояния рынка девелопмента взят объем ввода жилья (нового строительства) в квадратных метрах на душу населения (по данным Росстата и Единого реестра застройщиков, агрегированным в поквартальной динамике за 2010–2024 гг.). Этот показатель отражает результативность девелоперской активности и удобен для сравнения с целевыми установками госпрограмм. В качестве объясняющих переменных в модель включены: реальный располагаемый доход населения; средняя реальная ставка ипотечного кредитования (с поправкой на инфляцию); индекс цен на строительные материалы; доля проектов, финансируемых через эскроу (в % от общего строительства); а также несколько фиктивных переменных, отражающих структурные сдвиги (например, введение проектного финансирования после 2019 года).

Результаты

В Таблице 1 приведены результаты эконометрического моделирования. Построенная нами векторная модель коррекции ошибок опирается на квартальные данные по рынку жилищного девелопмента за период 2010 - 2024 гг. и включает четыре ключевых финансово-экономических фактора: реальный располагаемый доход населения, реальную ипотечную ставку, долю проектов с государственной поддержкой и индекс цен на строительные материалы. До применения VEC-спецификации каждая переменная прошла проверку на единичный корень и была признана интегрированной порядка I (1); тесты Йохансена подтвердили наличие одной устойчивой коинтеграционной комбинации. Таким образом, финальная модель описывает как долгосрочную равновесную связь между переменными, так и механизм возврата к равновесию после краткосрочных шоков.

Таблица 1

Показатель	Переменная	Коэффициент	Станд. ошибка	t-статистика	p-value
Долгосрочная часть (коинтеграционное уравнение)					
Реальный располагаемый доход населения (ln)	$\beta_1 \backslash \beta_{\{1\}}$	0,80	0,12	6,67	0,000

Реальная ипотечная ставка (в п.п.)	β_2	-0,60	0,15	-3,98	0,000
Доля проектов с господдержкой (в %)	β_3	0,50	0,20	2,52	0,013
Индекс цен на стройматериалы (ln)	β_4	-0,40	0,18	-2,24	0,028
Error-Correction Term (ECT)	ϕ	-0,30	0,07	-4,29	0,000
Краткосрочная динамика (первые разности)					
Δ доход (t-1)	γ_1	0,35	0,14	2,45	0,018
Δ ипотечная ставка (t-1)	γ_2	-0,22	0,10	-2,18	0,034
Δ индекс цен материалов (t-1)	γ_3	-0,17	0,08	-2,09	0,041
Δ доля господдержки (t-1)	γ_4	0,11	0,05	2,09	0,042
Диагностика модели					
R^2 (объяснённая дисперсия)		0,83			
Durbin-Watson		2,05			
Тест Бреуша-Годфри (AR $\chi^2(4)$)		3,14		p = 0,53	
Тест Уайта на гетероскедастичность		14,27		p = 0,28	
Тест Рамси RESET (F(3,38))		1,12		p = 0,35	

Обсуждение результатов

Эластичность целевого индикатора по реальному располагаемому доходу составляет 0,80: при прочих равных 1-процентное увеличение доходов населения сопровождается ростом совокупного объёма девелоперских продаж почти на 0,8%, что отражает важность платежеспособного спроса в формировании спроса на новостройки. Реальная ипотечная ставка, напротив, оказывает сдерживающее влияние: подъём средней эффективной ставки на один процентный пункт уменьшает равновесный объём продаж приблизительно на 0,60%, подчёркивая чувствительность покупателей к стоимости кредитного ресурса. Существенной поддержкой рынку служат программы субсидирования: увеличение доли проектов с господдержкой на 1 п.п. ассоциируется с приростом продаж на 0,50%. Наконец, рост

цен на строительные материалы приводит к удорожанию конечного продукта и, как следствие, к сокращению продаж; коэффициент (-0,40) указывает на то, что 1-процентное подорожание материалов сдвигает равновесный объём реализации вниз на 0,4%. Все перечисленные коэффициенты обладают t-статистиками по модулю выше 2,2 и p-значениями ниже 0,03, что позволяет отвергнуть нулевые гипотезы об их незначимости.

Механизм восстановления равновесия характеризуется коэффициентом при ошибке коинтеграции (ECT) -0,30, который статистически отличен от нуля на 1% уровне. Это означает, что примерно 30% накопленного дисбаланса между фактическими и долгосрочными значениями целевого показателя ликвидируется уже в следующем квартале. Иначе говоря, рынок девелопмента довольно оперативно адаптируется к изменениям фундаментальных детерминант, а полное затухание шока, исходя из геометрической траектории, занимает около одного года.

Краткосрочные эффекты, отражённые в лаговых первых разностях, во многом созвучны долгосрочным эластичностям, но проявляются слабее по величине. Рост доходов в предыдущем квартале повышает текущий выпуск на 0,35, тогда как повышение ипотечной ставки тянет его вниз на 0,22. Изменение цен на стройматериалы даёт отрицательный, хотя и более умеренный, вклад (-0,17), а увеличение доли льготных проектов служит компенсирующим фактором (+0,11). Все γ -коэффициенты имеют t-статистики около 2 и p-значения порядка 0,04, что указывает на их значимость на уровне 5%. Таким образом, краткосрочная динамика подтверждает гипотезу о том, что эффект финансовых стимулов и ценовых шоков ощущается уже в пределах одного квартала после их возникновения, хотя полная реакция формируется через механизм корректировки к долгосрочному равновесию.

Заключение

Проведенное исследование показало, что переход российского рынка девелопмента на проектное финансирование является сложным многофакторным процессом, результаты которого во многом зависят от сопутствующих экономических условий. С помощью метода анализа иерархий был выявлен перечень ключевых факторов и их приоритетность: на первом плане – финансовые условия (ставки, кредиты, доходы населения), на втором – издержки и ресурсы, далее следуют институциональные аспекты. Эконометрическое моделирование количественно подтвердило сильное влияние процентной ставки и доходов на объёмы строительства жилья, а также выявило значимые, хоть и менее мощные, эффекты цен на материалы и госпрограмм поддержки.

Литература

1. Шадрин П. В. (2020). Последствия перехода к проектному финансированию жилищного строительства. StudArctic forum, № 4(20), с. 18.

2. Мишланова М. Ю., Дубовая В. А. (2023). Система счетов эскроу в условиях проектного финансирования жилищного строительства. Жилищные стратегии, 10(3), 299–316.

3. Эксперты ECCON Group. (2019). Счета эскроу фактически отменяют упрощенное налогообложение застройщиков. Публикация на портале ЕРЗ.РФ, 24 сентября 2019.

4. РБК-Петербург. (2023). Проектное финансирование: первые итоги для строительного рынка, 23 ноября 2023.

5. Nikitina, N. S. (2023). Analysis of factors affecting the dynamics of housing prices in Russia. Finance: Theory and Practice, 27(4), 45–59.

6. Lundberg, S. M., & Lee, S.-I. (2017). A Unified Approach to Interpreting Model Predictions. In Advances in Neural Information Processing Systems 30 (NIPS 2017) – (introducing the SHAP method).

7. Лысенко И. А., и др. (2019). Макроэкономические факторы цен на жилье в России. Вопросы экономики, (12), 79–95.

8. Дом.РФ, Единый реестр застройщиков. (2023). Аналитический отчет по рынку жилищного строительства за 2022 год. Москва: АО «ДОМ.РФ».

The Impact of Financial Factors on the Real Estate Market in the Context of the Transition to Project Financing

Lakiza M.A.

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

The article examines the transformation of Russia's residential real estate development market in the context of transition to project financing and analyzes possible scenarios for its future evolution. The primary focus is on identifying financial factors that influence housing construction volumes and dynamics, justifying their selection, ranking them by impact significance, and confirming the thesis about the importance of switching to project-based funding mechanisms when financing construction projects. Methodologically, the study relies on factor ranking using Analytic Hierarchy Process (AHP). Key macroeconomic, regulatory, industry-specific, and project-financing factors are identified as determinants shaping the market's trajectory. Econometric analysis based on actual data reveals robust long-term dependencies: an increase in interest rates significantly slows down new housing supply, while rising household incomes and greater mortgage affordability stimulate market growth.

Keywords: project financing; development market; housing construction

References

1. Shadrin P.V. (2020). Consequences of Transitioning to Project Financing for Residential Construction. StudArctic Forum, No. 4(20), p. 18.
2. Mišlanova M.Yu., Dubovaya V.A. (2023). Escrow Account System under Project-Based Housing Development Financing Conditions. Housing Strategies, Vol. 10(3), pp. 299-316.
3. Experts from ECCON Group. (2019). Escrow Accounts Effectively Eliminate Tax Simplification for Developers. Publication on ERZ.RF Portal, September 24, 2019.
4. RBC St. Petersburg. (2023). Project Financing: Initial Outcomes for the Construction Market. November 23, 2023.
5. Nikitina N.S. (2023). Analysis of Factors Impacting Dynamics of Russian House Prices. Finance: Theory and Practice, Vol. 27(4), pp. 45-59.
6. Lundberg S.M., Lee S.-I. (2017). A Unified Approach to Interpreting Model Predictions. In Advances in Neural Information Processing Systems 30 (NIPS 2017) – (Introducing the SHAP Method).
7. Lyssenko I.A., et al. (2019). Macroeconomic Determinants of Real Estate Prices in Russia. Voprosy Ekonomiki, Issue 12, pp. 79-95.
8. Dom.Ru, United Register of Developers. (2023). Analytical Report on the Residential Construction Market for 2022. Moscow: JSC "DOM.RU".

Применение технологии токенизации в цифровой экосистеме банка

Маркин Евгений Александрович

аспирант, кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит», Факультет финансов, Институт управления, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, eamarkin@gmail.com

В рамках статьи рассматривается реализованный проект, который позволяет проводить расчеты юридических лиц с использованием приватной блокчейн платформы. Каждое юридическое лицо, подключенное к расчетам через блокчейн, имеет свою ноду, которая копирует все данные с основной ноды, развернутой в банке. Система позволяет проводить расчеты в автоматическом режиме между всеми юридическими лицами, которые подключены к блокчейн. Технология токенизации в рамках одного банка позволяет упростить расчеты компаний между собой и сделать их фактически автоматическими на базе смарт-контрактов.

Ключевые слова: Токенизация, блокчейн, токен, цифровая валюта, смарт-контракт, коммерческий банк, безналичные расчеты

Введение

Цифровая трансформация экономики, быстрый прогресс технологических решений и интегрированных платформ могут радикально преобразовать устоявшуюся структуру финансовых рынков. В данных условиях актуальным вопросом, который требует проведения тщательного анализа и последующего обсуждения, является вопрос применения технологии токенизации в цифровой экосистеме банка. Как и любой инновационный процесс, внедрение технологии токенизации в банковскую деятельность, требует проведения подробного исследования. Это необходимо для того чтобы предотвратить нецелевое применение новой технологии, что может повлечь риски для общественности или в полном объеме раскрыть весь творческий потенциал таких новых разработок. Это включает как токенизацию активов и прав, так использование токенизации для электронных средств на банковских счетах. На текущий момент обсуждение данной темы лишь набирает обороты, в отличие от вопросов разработки и испытания цифровых валют центральных банков, активно исследующихся и тестируемых регулирующими органами по всему миру на протяжении нескольких лет. В связи с недавним появлением этого феномена отсутствует единая терминологическая система, тогда как в зарубежных материалах можно встретить различные трактовки токенизированных безналичных денег на счетах банков (ТБДБ).

Целью данной статьи является исследовать реализованный проект, который позволяет проводить расчеты юридических лиц с использованием приватной блокчейн платформы.

Основная часть

Токенизированные безналичные деньги на счетах в банках (ТБДБ) постепенно входят в мировой оборот на институциональном уровне. Международные финансовые институты и банки, которые имеют развитую международную филиальную сеть, обращают свое пристальное внимание на проведение тестирования и применение технологии токенизации наряду с цифровыми валютами центральных банков (ЦВЦБ) в единых централизованных и децентрализованных платформах для интеграции и гармоничного развития частных и государственных платежных систем [7].

Введение токенов и применение блокчейн-технологии обсуждаются в рамках финансовых инструментов и ресурсов. Проведение токенизации предполагает осуществлении генерации цифровой модели прав собственности на определенные ресурсы в IT-системах, которые являются актуальными на данный момент. Например, формирование элек-

тронной модели ценных активов, к которым относятся произведения искусства или недвижимость, использование цифровых финансовых активов в рамках сделок секьюритизации [8]. Таким образом, можно сделать заключение, что проведение токенизации безналичных денег на счетах в кредитных организациях является инновационным методом управления, который может применяться для цифровых валют [2]. Средства на банковских счетах представлены в цифровом формате, а процесс токенизации подразумевает применение передовых методов управления ими (таблица 1).

Таблица 1
Характеристика денежных средств, эмитируемых Центральным банком

Характеристика денежных средств, эмитируемых Центральным банком		
Формат	Наличная валюта	Цифровая валюта ЦБ
Эмитент	Центральный банк	Центральный банк
Носитель	Защищенная ячейка / Монета	Цифровая запись или цифровой код в информационной платформе регулятора
Место хранения	Банковская ячейка/Кошелек	Счет
Персонализация	На предъявителя	Персонализированные
Совместимость со смарт-контрактами	-	+
Средство платежа	Онлайн	-
	Офлайн	+
Стабильность ценности	+	+
Мера стоимости	+	+
Средство сбережения	Без начисления процентов	Без начисления процентов

Стоит отметить, что Банк международных расчетов трактует токенизированные вклады как «цифровое отображение банковских средств на технологической платформе» [6].

Для клиентов банковских учреждений способ учёта денежных средств в их системах не играет роли с точки зрения экономической целесообразности. Для населения и предприятий критически необходимо, чтобы банковские учреждения стабильно соблюдали договорные условия и обеспечивали качественное обслуживание клиентов. Всеобъемлющая природа денежных средств и согласованность их использования позволяют свободно обмениваться национальным платежным средством во всех его проявлениях и на любых технологических платформах. Современные аналитики указывают, что способ хранения электронных средств в финансовых учреждениях не меняет их способность выполнять основные функции валюты, включая средство обмена, масштаб цен и средство сбережения, аналогично наличным [5]. Для применения технологии блокчейн-денег, нужно разработать необходимые технические и нормативные условия, обеспечивающие проведение бесконтактных финансовых транзакций с учётом инновационной платформы и ключевых денежных функций [4].

В данной ситуации электронные средства платежа, подобные ТБДБ, обязаны функционировать как универсальный эквивалент и обеспечивать высокую степень оборачиваемости. Реализация таких параметров возможна исключительно при отсутствии уникальных свойств у данных активов и способности оперативно конвертировать их в денежные средства, а впоследствии – в цифровую валюту, вне зависимости от применяемого метода учёта. Следует подчеркнуть, что процесс токенизации безналичных денежных средств исключает выпуск собственными банковскими структурами индивидуальных платёжных элементов вроде бонусов, баллов, стабильных токенов и прочих активов, связанных с национальной валютой, обеспеченных ею и имеющих собственный курс, которые изменяется. Уровень доверия к национальной валюте поддерживается через наличие государственных денежных средств в банковских учреждениях, что отличает её от стейблкоинов (токенов, курс которых привязан к определённому денежному активу). Это указывает на необходимость обеспечения полной совместимости и взаимозаменяемости всех электронных платежей, независимо от их традиционного или инновационного характера, с экономической эффективностью. Надежность их поддерживается через контроль со стороны центрального банка и доверие к нему, несмотря на то, что цифровые средства платежа представляют собой обязательства конкретного банковского учреждения. Важно отметить, что применение цифровых валют в конкретной правовой системе определяется уровнем распространения бесконтактных транзакций и применения криптоактивов и стабильных монет для операций.

Таким образом, токенизированные безналичные средства можно рассматривать не как новые денежные формы, а как развитие существующих электронных платежей в рамках банковских операций, поскольку они выступают цифровой версией традиционных безналичных единиц [5]. Основные элементы структуры токенизационных моделей могут адаптироваться согласно потребностям банковских учреждений, в зависимости от:

- требований, которые предъявляют банковские учреждения;
- принципов сотрудничества представителей рынка друг с другом;
- числа платформ;
- функций регулятора.

В данный момент мировая практика ограничена лишь отдельными экспериментальными инициативами со стороны участников рынка. Считается, что роль контролирующих органов должна оцениваться главным образом через призму обеспечения финансовой устойчивости, наряду с исполнением надзорных и регулирующих задач. В мире крайне ограничено число случаев использования токенизации безналичных денежных средств в банковских учреждениях. Специалисты и международные организации рассматривают разные варианты токенизации, и для данной блокчейн платформы возможно применение двух ключевых методов. Первый метод

подразумевает создание уникальной инфраструктуры для каждого банка или объединения банков (рисунок 1). Данная система способна отображать финансовые операции через механизм токенизации, обеспечивая тем самым автоматизированную обработку платежей и транзакций для финансового учреждения.

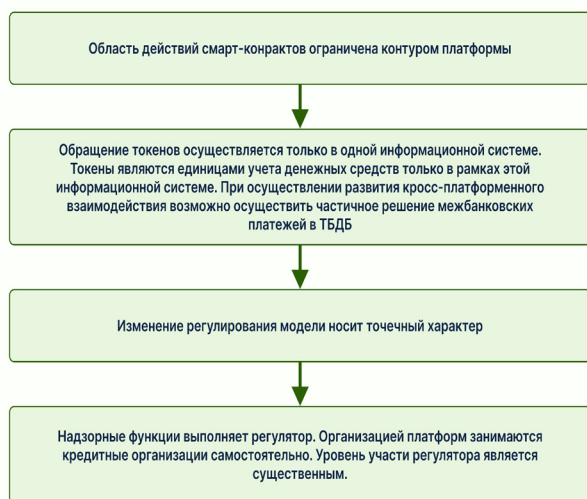


Рисунок 1 – Модель обособленной платформы ТБДБ [2]

Второй подход предполагает разработку универсальной системы, объединяющей множество банковских учреждений (рисунок 2) [5]. Эти технологии призваны обеспечить универсальную совместимость умных контрактов и наладить процесс платежей внутри платформы, но для этого необходимо достичь согласия относительно общих норм и стандартов. Существующая практика применения данной базы данных преимущественно ограничена экспериментальным функционированием в рамках одной финансовой структуры или объединения банков.

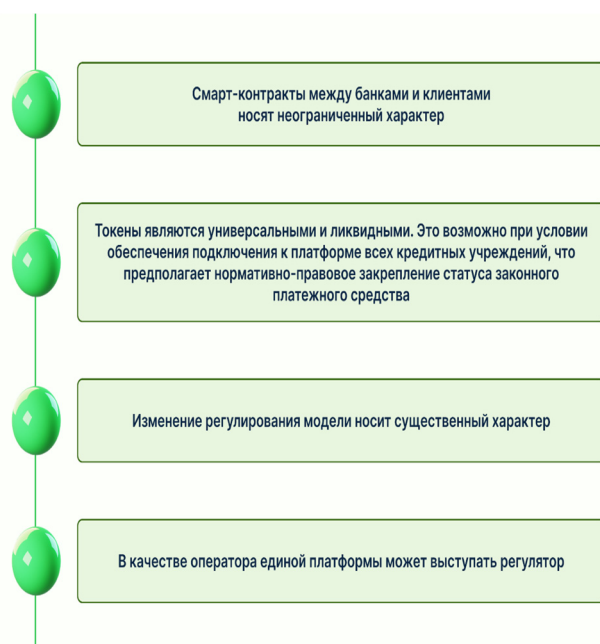


Рисунок 2 – Модель единой платформы ТБДБ [2]

Рассматривая модели, представленные на рисунках 1 и 2 можно отметить, что модель 1 служит инновационной платформой для международных платёжных сетей. Модель 2 обеспечивают возможность проведения всех операций в единой зоне, что дает способность проводить автоматизированные переводы по всему финансовому пространству, а не ограничено одним банком. Тем не менее, оперативность и результативность транзакций в рамках модели 2, аналогично модели 1, определяются применением банковских платёжных инструментов, уровнем развития инфраструктуры межбанковского клиринга и степенью готовности банковских учреждений брать на себя риски по кредитам друг друга. Современные способы осуществления банковских переводов, исключающие необходимость в токенизации, применимы в автоматизированной системе платежей и умных контрактов. Это обусловлено возможностью применения внешних средств, такие как программно-прикладные интерфейсы (ПРИ). Параллельно с инициативами коммерческих банков, инициативы контролирующих органов по быстрому осуществлению платежей и использованию цифровых финансовых инструментов способны отвечать потребностям клиентов благодаря адаптивности и доступности.

Рассмотрим уникальный проект на блокчейн платформе для автоматического проведения быстрых расчетов на основе смарт-контрактов.

Цели проекта заключались в апробации приватной блокчейн платформы для автоматизации проведения расчетов юридических лиц.

Задачи проекта представлены на рисунке 3.

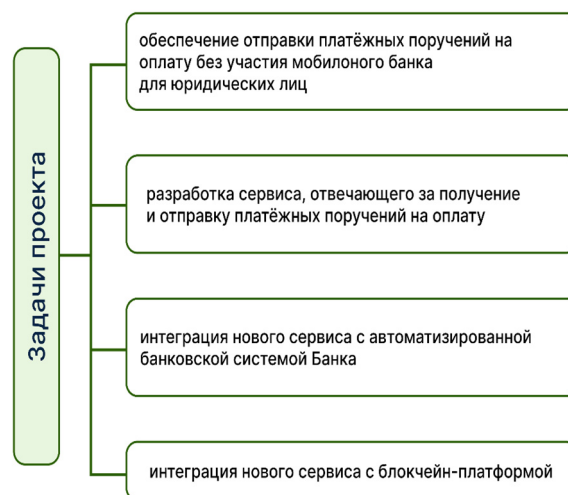


Рисунок 3 – Задачи проекта проект блокчейн платформы для автоматического проведения платежей на основе смарт-контрактов

На стороне Банка реализована блокчейн-система, внутри которой между участниками, входящими в группу компаний, регулярно заключаются сделки купли-продажи. Результатом заключения сделки всегда является платёжное поручение, которое автоматически исполняется при выполнении

определенных условий, заложенных в смарт-контракт. Каждое платежное поручение имеет электронную подпись, основанную на сертификатах ГОСТ.

Результатом проекта стало значительное сокращение операционных затрат, сокращение времени проведения операций, снижение рисков ошибок и повышение точности учета. Достигнутая существенная оптимизация операционных процессов и расходов, связанных с проведением и учетом внутренних расчетов дало значительную финансовую экономию.

В текущей практике анализируется структурная схема интеграции системы управления данными (СУД) с учетом требований рынка и получения ряда преимуществ по сравнению с действующими механизмами расчетно-платежного обслуживания. Среди преимуществ цифровых валют выделяется техническая база, которая позволяет проводить интеграцию в токенизированные информационные системы, а также применять умные контракты. Важно, чтобы существующий уровень технической оснащенности коммерческих банков и функций цифровых денег не должен значительно отставать от возможностей цифровых ценных бумаг. Внедрение токенизации усилит ценность банковских средств, обеспечивая их востребованность среди экономических агентов благодаря процентам и возможности применения умных контрактов там, где это уместно.

В настоящее время возможность проектирования ТБДБ с применением актуальных цифровых решений [5] так, чтобы:

1. Снизить расходы на операции. Возможность снижения комиссий может возникнуть благодаря внедрению автоматизированной системы расчета, непрерывному выполнению цепочки операций через умные контракты и другим факторам. В условиях достижения совместимости архитектура взаимодействия «смарт контракт – смарт контракт» имеет возможность предоставить пользователю принимать участие в осуществлении автоматизированных непрерывных операциях между клиентами различных банковских учреждений. Также, применение блокчейн-технологий и смарт-контрактов направлен на автоматизацию процесса взимания всех необходимых взносов, в том числе налогов и пошлин. Преимущество автоматизации заключается в способности создать необходимые условия для осуществления минимизации расходов банковских учреждений, среди которых можно выделить расходы на документооборот, мониторинг рисков, оперативную деятельность, управление рисками.

2. Увеличить скорость и упростить процесс совершения операций. По состоянию на сегодняшний момент информационные и финансовые процессы осуществляются отдельно друг от друга; однако внедрение смарт-контрактов на основе блокчейн-технологии способствует их интеграции, ускоряя обработку документов и снижая издержки благодаря автоматизации по сравнению с существующими независимыми платежными системами. Оплата по условиям неразрывных операций производится

полностью и непременно автоматически, минимизируя вероятность нарушения контракта. Это потенциально окажет положительное влияние на различные аспекты финансового сектора, такие как ипотечные займы, коммерческие операции, депозиты под залог, структурирование активов и другие связанные направления. Увеличение скорости транзакций и сокращение затрат могут способствовать снижению стоимости займов и расширению круга потенциальных вкладчиков. Новой системе удастся облегчить банкам выполнение контролирующих и клиринговых функций [7].

3. Обеспечить среду для разработки инновационных товаров и услуг, включая сферы Веб 3.0 и Интернета вещей. Автоматизация операций позволяет ТБДБ сосредоточиться на предоставлении клиентам более привлекательных и инновационных услуг по сравнению с традиционными услугами. ТБДБ способствует стимулированию положительной динамики пакетных услуг, в особенности это касается взаимосвязанных услуг. В частности, изначально разработанная для цифровых финансовых технологий структура базы данных способна увеличить функциональную адаптивность при обращении с цифровыми активами. Ожидается, что сектор финансовых технологий способен породить новые поколения умных контрактов, служащих фундаментом для упомянутых услуг и продуктов, включая возможность объединения платежей, инвестиционных токенов (цифровых активов), ИИ-алгоритмы данных извне, таких как показания датчиков окружающей среды.

4. Обеспечить расширенные инструменты управления финансами и настройки платежей через смарт-контракты. Одним из стимулов роста технологий блокчейн является увеличение потенциала использования платежных операций через смарт-контракты, включая автоматизацию проверки сделок, ускорение транзакций, оптимизацию потоков финансовых ресурсов и усиление мер против мошенничества. Необходимо отметить, что в настоящее время внедрение смарт-контрактов приобретает все большее распространение, что проявляется даже в рамках классических технологических платформ. Ожидается, что в будущем внедрение токенизации будет способствовать росту производительности транзакций и расширению границ применения умных контрактов, а также обеспечит неизменность пользовательского опыта при внедрении инноваций. ТБДБ можно разработать таким образом, чтобы организовать управление ими через обычные платежные платформы и инструменты удаленного банковского обслуживания, включая онлайн-банки и мобильные приложения.

Таким образом, возможно отсутствие психологических барьеров для запуска работы системы ТБДБ. С точки зрения экономики клиент банка воспринимает данные операции как бесконтактные финансы, независимо от того, какой метод учета использует финансовое учреждение. Кроме того, во время конвертации денежных средств из токенизированной формы в традиционную форму учета операций по

счетах клиенты банков могут оставаться вне процесса. Важнее всего, чтобы инструменты, используемые кредитными учреждениями, соответствовали действующему законодательству о регулировании, что является обязанностью контролирующих органов финансового сектора. Клиенты могут получить доступ к традиционному банковскому обслуживанию, которое включает такие операции как начисление процента на остаток по счетам, различные системы защиты депозитов, а также ряд инновационных инструментов, предполагающих осуществление настройки параметров на основе существующих шаблонов смарт-контрактов (без осуществления взаимодействия с персоналом банка), проведения быстрых платежей, внедрения сложных алгоритмов управления собственными средствами, проведения операций купли-продажи в автоматическом режиме без участия посредников. Активировать возможности инноваций для создания защищенного и освещенного пространства. Вероятность искажения данных можно существенно снизить благодаря блокчейну, который предотвращает редактирование записей о выполненных транзакциях, и внедрению строгих стандартов защиты; однако централизация платформы увеличивает риски значительных потерь при кибератаке.

5. Разработать технологическую альтернативу денежным суррогатам. В настоящее время денежные суррогаты выходят за рамки регулирования и начинают пользоваться популярностью среди корпоративных и физических лиц. Так, ТБДБ может стать законной технической заменой денежным суррогатам.

6. Обеспечить возможности для увеличения возможностей международных финансовых транзакций. Обсуждение вопроса о конвертации цифровых средств на банковских счетах еще находится в начальной фазе. В настоящее время активно рассматривается вопрос о необходимости трансграничного сотрудничества (соединении) развивающихся систем во всем мире. Укрепление подобных связей способно уменьшить зависимость от устоявших финансовых структур и их валюты, одновременно увеличивая стабильность и конкурентоспособность глобальной финансовой инфраструктуры [6].

Тем не менее, плюсы и потенциальные угрозы перехода к токенам электронных средств на банковских счетах нуждаются в дополнительном анализе. Обсуждение преимуществ использования токенов вместо традиционных электронных платежей продолжает вызывать споры и потенциально определит успех их внедрения. На текущий момент процесс разделения активов на банковских счетах остается малоизученным аспектом. Внедрение токенизации цифровых платежей обязывает провести детальный анализ потенциальных плюсов и минусов для устоявшихся игроков на кредитном рынке. Кроме этого, реализация данного проекта возможна лишь при активном содействии банковских структур. Характеристика конвертации наличности сильно варьируется в зависимости от выбранной организационной структуры. Подобные системы управления

базами данных способны демонстрировать ограниченную совместимость между различными банковскими системами, однако они значительно оптимизируют внутренние операции внутри одной финансовой структуры. Такие системы предъявляют высокие требования к инвестициям и способны вызвать снижение конкурентной борьбы. Система ТБДБ обладает потенциальными преимуществами, однако её технологическая сложность возрастает при применении рассмотренной модели, что сопряжено с определёнными рисками (рисунок 5).



Рисунок 5 – Риски, связанные с ТБДБ [7]

Риски ТБДБ поддаются классификации на общие категории, включая вопросы информационной безопасности, защиты интересов покупателей, а также противодействие отмыванию денег (ПОД), финансированию терроризма (ФТ) и финансирования распространения оружия массового уничтожения (ФРОМУ). Отдельно выделяются специфические технологические риски, такие как операционные.

Введение инновационной технической платформы и применение ее в расчетах может привести к повышению риска возникновения технических неполадок, а также расширения масштаба последствий таких инцидентов. Возможны различные непредвиденные случаи, связанные с неконтролируемым выпуском токенов или их уничтожением, а также нарушения законности их использования.

Угроза разглашения конфиденциальной информации о финансовых операциях через блокчейн (нарушение секретности банковских и коммерческих данных) обусловлена необходимостью контроля над доступом внешних участников и других заинтересованных лиц к секретной информации об операциях. Хранение данных на блокчейн-платформе, где обрабатываются транзакции ТБДБ, сопряжено с повышенными рисками разглашения конфиденциальной информации о частных лицах и бизнес-структурах, вызывая сомнения относительно целесообразности обработки личных данных и необходимости защиты банковской секретности через соответствующее законодательство. Система ТБДБ обязана обеспечивать секретность данных, однако не предусматривать абсолютную анонимизацию

операций, следуя примеру существующих платежных платформ и инструментов. При использовании централизованной платформы риск серьезных последствий утечек или взломов возрастает из-за ее масштаба.

Риск мошеннических действий из-за отсутствия надзора за смарт-контрактами. Процесс внедрения технологий блокчейн, как и других видов финансовых инноваций, может сопровождаться развитием мошеннических действий со стороны различных субъектов рынка. Это обусловлено тем, что в настоящее время отсутствуют действенные инструменты мониторинга корректной работы смарт-контрактов.

Риск монополизации одной компании. Нерегулируемый процесс создания масштабных цифровых инфраструктур крупными игроками может усилить доминирующее положение уже влиятельных субъектов финансовой сферы. В долгосрочной перспективе управление платформой ТБДБ одной финансовой организацией или группой банков может вызвать снижение общественного блага из-за доминирования на рынке, несмотря на то, что в краткосрочной перспективе это могло бы стимулировать технический прогресс сектора. При создании объединенной платформы отчетливо видны риски доминирования одной компании. Крайне важно предотвратить возникновение ситуаций дискриминации, где некоторые банки получают приоритетный доступ, тогда как другие сталкиваются с необоснованными высокими препятствиями для присоединения, включая чрезмерную оплату. Также вызывает сомнения сознательное нежелание некоторых влиятельных игроков рынка присоединиться к платформе, что потенциально снижает её эффективность. Необходимо принимать во внимание потенциальные угрозы существования конкуренции не только в сфере финансов, но и на современном рынке информационных технологий, где крупные финансовые структуры оказывают существенное влияние в качестве поставщиков или потребителей услуг и продуктов.

Риск сужения потребительского выбора (принуждения). Участники финансового сектора с умыслом создают сложности осуществления перехода клиентов в другие финансовые учреждения. Например, у финансовых учреждений есть возможность связывать доступ к операциям по переводу денежных средств с осуществлением операций приобретения услуг (товаров). В результате происходит «фиксация» пользователя внутри одного определенного финансового учреждения, системы или консорциума банков, которые предлагают доступ к услугам по переводу денежных средств между банками (в результате такой «фиксации» может возникнуть предложения клиентам принудительного характера по приобретению лишних или невыгодных товаров и услуг). Введение системы блокчейн в различных правовых системах обязывает разработать и усовершенствовать средства мониторинга и минимизации угроз, что предполагает тщательную детализацию каждого выявленного класса опасностей.

Внедрение обновленной технической платформы и использование её для вычислений может

усилить риск возникновения технологических неисправностей и расширить область их воздействия. Угрозы, возникающие из-за недостатков токенов и процесса их генерации. Возможны случаи непредусмотренного выпуска или уничтожения токенов, а также нарушения их аутентичности, законности и многократного использования по разным причинам.

Заключение

С применением актуальных цифровых решений ТБДБ можно спроектировать так, чтобы:

1. Уменьшить расходы на операции благодаря внедрению автоматизированной системы расчета, реализации последовательностей связанных операций и прочих новшеств, предложенных технологией умных контрактов. Кроме этого, блокчейн технологии и смарт-контракты способны обеспечить автоматизированную обработку необходимых взносов, таких как налоговые платежи и пошлины.

2. Сделать более «легким» процесс проведения сделок и ускорить его посредством интеграции финансовых и информационных каналов на основе применения смарт-контрактов.

3. Обеспечить неизменность пользовательского опыта, предоставляя управление средствами дистанционного банковского обслуживания через знакомые финансовые платформы и мобильные приложения.

4. Активировать возможности современных технологий для обеспечения защищенной окружающей среды.

5. Назначить уникальные идентификационные номера для индивидуальных электронных платежей.

6. Создать и развивать среду для формирования инновационных финансовых решений и услуг, которые разрабатываются с учетом интересов клиентов и в состоянии предоставлять уникальный набор преимуществ.

7. Способствовать расширению масштабов функции управления и проведение настройки параметров платежей за счет использования смарт-контрактов. Эволюция технологии блокчейн направлена на увеличение количества функций управления денежными переводами через смарт-контракты, в том числе:

- а) автоматизированную проверку и исполнение платежей;

- б) быстрое выполнение операций;

- в) эффективное распределение финансовых потоков;

- г) внедрение мер по предотвращению мошеннических действий.

8. Предложить инновационную замену текущим формам электронных платежей, функционирующим вне рамок регулирования, активно применяемых индивидуальными и корпоративными пользователями.

9. Разработать актуальные условия для увеличения масштабов проведения международных финансовых транзакций. Анализ выполненных исследований позволяет заключить, что применение

ние токенизации электронных платежей банковского учреждения служит прогрессивным методом обработки и обеспечения безопасности транзакций. Этот метод заключается в замене фактических сведений о банковских картах или счетах клиентов уникальным кодовым обозначением – токеном, который часто генерируется на платформах блокчейн. Токенизация обеспечивает повышение защиты данных благодаря тому, что используемые токены не включают личную информацию клиента или детали транзакции. Это минимизирует вероятность хищений и неправомерного использования информации.

10. Ускорение процесса платежа.

11. Улучшение пользовательского опыта.

12. Улучшение качества клиентского обслуживания достигается благодаря токенизации, которая помогает банке эффективно контролировать информацию о клиентах и развивать объединенные платежные системы.

Подводя итог, внедрение цифровых аналогов банковских цифровых денег представляет собой значимый этап в эволюции финансовой технологии, обеспечивающий надежность, комфорт и оперативность транзакций, хотя сопряжено со значительными изменениями и потенциальными рамками использования.

В контексте поддержания общей финансовой надежности и устойчивости кредитно-финансовых учреждений применение токенизированных цифровых средств может регулироваться теми же стандартами и ограничениями, которые центральный банк устанавливает для обычных электронных платежей, поскольку такие токены функционально аналогичны обычным банковским счетам.

Таким образом, регулирование обеспечивает доверие к коммерческим банкам и их электронным средствам платежа, сопоставимую с доверием к наличности, выпущенной центральным банком (при условии, что для участников рынка единая денежная единица одинакова вне зависимости от формы представления). Одновременно использование альтернативной технической платформы может вызвать необходимость внедрения дополнительных условий для гарантии устойчивости, непрерывности транзакций, свободного перехода клиентов и эффективного взаимодействия банков с регуляторами через обмен критичной информацией. Такое применение технологий токенизации безналичных платежей позволит сосредоточить автоматизацию транзакций через смарт-контракты в контролируемой и открытой банковской системе, сокращая их распространение за её пределами. Это обеспечит сохранение способности регулятора защищать интересы всех сторон транзакций и поддерживать единую систему расчетов, сокращая риски применения альтернативных средств оплаты. Следует подчеркнуть, что учет потенциальных угроз работы системы управления данными банков способен вызвать падение общественного доверия не только к кредитно-финансовым учреждениям, но и ко всей финансовой инфраструктуре. Таким образом, существует вероятность атак на финансовые учреждения, спо-

собные вызвать негативные эффекты для всей банковской системы и ограничить доступность средств для реального сектора экономики. В такой ситуации регулятор способен применить инструменты как микро-, так и макропруденциального регулирования, а также временные меры помощи отдельным банкам для минимизации общих отрицательных последствий.

Литература

1. Ваганова, О.В. Развитие системы open banking в России / О. В. Ваганова, Н.И. Быканова, Д.В. Гордя, В. Н. Голубовских // Современная экономика: проблемы и решения, 2022. – № 1 (145). – С. 27-37. 3.

2. Гюнтер, И.Н. Токенизированные безналичные деньги в банках / И.Н. Гюнтер, Н.М. Фейзраханова, З. Дахова // Научный результат, 2024. – №1. – С. 94-104

3. Блок — чей: в России обсуждают токенизацию безналичных расчетов. [Электронный ресурс] <https://iz.ru/1281604/natalia-ilina/blok-chei-vrossii-obsuzhdaiut-tokenizatciiu-beznalichnykhraschetov>.

4. Коленов, А.Н. Тенденции внедрения инновационных продуктов в современный банковский сектор России / А.Н. Коленов, И.Н. Гюнтер. [Электронный ресурс] <https://elibrary.ru/item.asp?id=54236665>.

5. Токенизированные безналичные деньги на счетах в банках, [Электронный ресурс] https://cbr.ru/content/document/file/152926/review_token.pdf.

6. Токенизация безналичных денег на банковских счетах не потребует существенных законодательных изменений. [Электронный ресурс] <http://www.finmarket.ru/news/6027722>.

7. Токенизированные безналичные денег на банковских счетах не потребует существенных законодательных изменений. [Электронный ресурс] <https://sberlabs.com/publications?publication=3315>.

8. Секьюритизация кредитных активов банка в Российской Федерации / Мареев А.Б. // Экономика строительства, 2023. - № 9. С. 115-122.

Application of tokenization technology in the digital ecosystem of the bank

Markin E.A.

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

JEL classification: G20, G24, G28, H25, H30, H60, H72, H81, K22, K34

The article discusses an implemented project that allows for settlements between legal entities using a private blockchain platform. Each legal entity connected to settlements via the blockchain has its own node, which copies all data from the main node deployed in the bank. The system allows for automatic settlements between all legal entities connected to the blockchain. Tokenization technology within a single bank allows for simplified settlements between companies and makes them virtually automatic based on smart contracts.

Keywords: tokenization, blockchain, token, digital currency, smart contract, commercial bank, cashless payments.

References

1. Vaganova, O.V. Development of the open banking system in Russia / O. V. Vaganova, N.I. Bykanova, D.V. Gordya, V. N. Golubotskikh // Modern Economy: Problems and Solutions, 2022. - No. 1 (145). - P. 27-37. 3.

2. Gunter, I.N. Tokenized non-cash money in banks / I.N. Gunter, N.M. Feyzrakhanova, Z. Dakhova // Scientific result, 2024. - No. 1. - P. 94-104

3. Block - whose: tokenization of non-cash payments is discussed in Russia. [Electronic resource] <https://iz.ru/1281604/natalia-ilina/blok-chei-vrossii-obsuzhdaiut-tokenizatciiu-beznalichnykhraschetov>.

4. Kolenov, A.N. Trends in the implementation of innovative products in the modern banking sector of Russia / A.N. Kolenov, I.N. Gunter. [Electronic resource] <https://elibrary.ru/item.asp?id=54236665>.

К вопросу об оценке эффективности инвестиционно-инновационной деятельности по осуществлению проектов промышленного строительства в условиях санкционных и ресурсных ограничений

Мельников Владислав Владимирович

кандидат экономических наук, соискатель Института экономики, управления и финансов, Российский новый университет, v.melnikov@gc.center

В статье предлагается методология оценки эффективности инвестиционно-инновационных проектов в промышленном строительстве в условиях санкционного давления и дефицита ресурсов. Автор критикует традиционные показатели (NPV, IRR, срок окупаемости), указывая на их неспособность адекватно отразить риски и сложную структуру финансирования в нестабильной экономической среде. В качестве альтернативы вводится понятие адаптированной чистой приведенной стоимости (ANPV), которая учитывает не только операционные, но и финансовые потоки, включая привлечение и возврат заемных средств, что позволяет выявить кассовые разрывы и повысить реалистичность оценки. Статья предлагает также систему многоуровневых критериев: краткосрочные (производительность, качество, гибкость), среднесрочные (NPV, IRR, конкурентоспособность) и долгосрочные (прогнозирование, учет внешней среды). Подчеркивается необходимость комплексного подхода, интегрирующего финансовый анализ с оценкой человеческого капитала и стратегической устойчивости для обоснования решений в условиях высокой неопределенности.

Ключевые слова: эффективность, дисконтирование, инвестиции, оценка, нестабильность, ресурсы, промышленное строительство.

Введение

В настоящее время, в условиях растущего давления санкций и ограниченного доступа к ресурсам, особое значение приобретает суверенное экономическое развитие, самым тесным образом связанное с проблематикой эффективности промышленного строительства, которое приобретает критическое значение для устойчивости национальной экономики. Неэффективная реализация инвестиционно-инновационных проектов промышленного строительства в современных условиях может привести к потере конкурентных преимуществ предприятий и остановке важнейших отраслей промышленности. В этой связи актуальным представляется исследование методических оснований оценки эффективности инвестиционно-инновационной деятельности, позволяющее выявить наиболее перспективные направления для промышленного развития и инвестиций в сферу промышленного строительства. Данная аналитическая деятельность способствует разработке обоснованных решений по оптимизации ресурсного потенциала, минимизации рисков и повышению экономической эффективности строительства. К вопросам, касающимся оценки эффективности инвестиционно-инновационного процесса, в своих работах обращались зарубежные ученые У. Шарп, Д. Линтнер, Я. Моссен и Д. Трейнор, которые акцентировали внимание на стратегическом управлении инвестициями на основе системы показателей, характеризующих доходность инвестиционного портфеля с учетом риска (волатильности), определяющих возможности диверсификации портфеля инвестиций и выбора рационального поведения инвесторов на рынке капитала.

В последние годы данная проблематика находится в центре внимания отечественных исследователей, таких как Горелова Т.А. [1], Емельянов А.Д. [2], Першин А.А. [11], Тимонина А.Е. [15], Худайгулов Б.А., Гулджанова Г.Х. [17], которые сформировали подходы к комплексной оценке эффективности проектов, учитывающие специфику санкционных рисков и ограниченность ресурсов, раскрыв проблематику оценивания с учетом национальных реалий отраслевого развития.

Несмотря на то, что исследуемая проблематика достаточно широко раскрыта в современной финансово-экономической литературе, современная экономическая ситуация, связанная с усилением санкционного давления и повышением уровня финансовых рисков, требует дальнейшей разработки проблематики, связанной с методико-методологическим основанием оценки инвестиций.

Таким образом, **целью** статьи является исследование возможностей адекватной оценки эффективности инвестиционно-инновационной деятельности по осуществлению проектов промышленного строительства в условиях санкционных и ресурсных ограничений.

Теоретическая значимость статьи состоит в том, что в ней предложена методика оценки инвестиций в условиях возникновения дефицита источников финансирования в отдельных интервалах планирования, а также предложены показатели оценки эффективности инвестиционно-инновационных решений в условиях санкционных и ресурсных ограничений.

Практическая ценность данной статьи состоит в том, что полученные результаты могут использоваться в области дальнейшей разработки теории инвестирования, а также в области практической оценки инвестиций в процессе осуществления проектов промышленного строительства.

Методология. Методологическим основанием данной статьи явились положения теории инвестирования, а также стратегического анализа и оценки проектных рисков. Кроме того при работе над статьей использовалась методика формализации показателя оценки инвестиций в условиях возникновения дефицита источников финансирования; методика структурирования основных моделей оценки инвестиционно-инновационных проектов.

Результаты.

В настоящее время процесс оценки инвестиционных проектов основывается на использовании метода расчёта срока окупаемости с учётом дисконтирования денежных потоков, который дополняет традиционный подход, основанный на простом расчёте срока окупаемости вложений. Преимущество подхода, основанного на дисконтировании, заключается в его способности отражать уровень инвестиционного риска, формируя понимание того, что, чем дольше период возврата капитала, тем выше вероятность неблагоприятных отклонений от ожидаемых результатов. При этом, важным является оптимальный выбор параметров дисконтирования, что отражает содержание концепции инвестиционного анализа, которая была сформулирована в 1960-х годах XX столетия в работах таких исследователей, как Уильям Шарп, Джон Линтнер, Джек Треймор и Ян Моссин. Данные авторы указывали на то, что в процессе дисконтирования важно учитывать волатильность доходности акций, что позволяет более точно оценивать риски и потенциальную доходность инвестиций [10].

В рамках отечественной экономико-математической школы, подходы к определению экономической сущности дисконтирования разрабатывались с учётом положений теории оптимального управления, основополагающие положения которой были заложены Л.В. Канторовичем и А.Л. Лурье, а впоследствии развиты Н.П. Федоренко, Д.С. Львовым и Н.Я. Петраковым [10]. Исследования отечественных авторов акцентировали внимание на необходимости учета макроэкономических параметров и практических аспектов управления при выборе методики

дисконтирования, что делает данный подход более адаптированным к условиям планирования и стратегического анализа.

В настоящее время, в аналитическом процессе наиболее часто используют четыре показателя, основанные на дисконтировании (табл. 1), которые отражают инвестиционную ситуацию, развивающуюся в условиях макроэкономической стабильности, при отсутствии резких колебаний рыночной ситуации, прогнозируемой кредитно-денежной политикой и стабильным налоговым законодательством [12].

Таблица 1
Основные подходы к оценке инвестиционно-инновационных проектов (составлено автором с использованием [9])

№ п/п	Критерий	Формула расчета	Сфера применения	Преимущества	Недостатки
1	Рентабельность инвестиций (BCR или PI)	$BCR = \frac{NPV}{Q} \times 100\%$ или $DI = \frac{A}{Q} \times 100\%$ $optimum = \max$	Формирование рационального набора простых проектов с инвестированием в течение года. Не учитывает масштаб проекта	Отображает относительную привлекательность проекта и позволяет проранжировать проекты по преимуществу для ввода в рациональный набор	Не приведены к единой единице времени. Полученный за PI набор проектов не всегда оптимален (проблемы диверсификации, взаимосвязи проектов, их ликвидности и масштаба)
2	Чистая нынешняя стоимость (NPV)	$NPV = A - Q$ $optimum = \max$ Единичный проект принимают при $NPV > 0$	Оценка всех единичных проектов с фиксированным сроком начала и завершения. Оценка организационных финансовых и некоторых технических мероприятий в текущей деятельности предприятия	Учитывает масштаб конкретного проекта. Простой для расчета. Однозначный в интерпретации. Корректный в учете реинвестирования полученных доходов проектов	Дает правильную оценку проектам, которые непрерывно возобновляются, только в сочетании с ECF. Непригодный для оценки экономически целесообразных сроков эксплуатации
3	Внутренняя норма доходности (IRR)	Ставка дисконта, при которой выполняется равенство $A=Q$; $optimum$ зависит от характера проекта (чаще $optimum = \max$)	Сравнение доходности процессов, что является основой проектов. Модифицированный метод IRR (MIRR) используется с теми же целями	Обеспечивает сопоставимость с финансовыми вложениями. Не зависит от выбранной ставки дисконта. Обеспечивает одностороннюю оценку всех проектов,	Один проект может иметь несколько IRR, что усложняет интерпретацию результатов расчета. Некорректен в учете реинвестирования полученных доходов. При составлении

				легко выра- ботать ори- ентировоч- ные значе- ния.	проектов только по IRR не учи- тывают их риск
4	Срок окупае- мости (PB)	Срок, по ко- торому при выбранной ставке дис- конта будет выполнено равенство $A=Q$; $optimum = \max$	Вспомога- тельный по- каза- тель для отклоне- ния проек- тов с не- оправ- данно большими сроками жизни, близ- получения прибыли. Оценка ка- питаль- ного риска проекта	Дает оценку проекту с точки зрения оборачивае- мости капи- тала. Помо- гает отбра- ковывать проекты со сроками жизни, близ- кими к пери- оду аморти- зации капи- таловложе- ний	Не дает оценку со- стояния про- екта после периода окупаемо- сти. Расчет не унифици- рован (из- вестно не- сколько мо- дификаций)
5	Эквива- лентный годовой доход (Анuitет – ECF)	$ECF = \frac{NPV}{A_{n,i}}$ где $A_{n,i}$ – функция $A_{n,i} = \frac{1-(1+i)^{-n}}{i}$ $optimum$	Основание для вы- бора эко- номически целесооб- разного срока экс- плуатации оборудо- вания. Вспомога- тельный по- каза- тель при анализе единичных проектов для их оценки "финансо- вой интен- сивности".	Прост для расчета. Од- нозначен в интерпрета- ции. Кор- ректный в учете реин- вестирова- ния получен- ных доходов	Не учиты- вает мас- штаб еди- ничного про- екта и дает ему пра- вильную оценку только в со- четании с NPV. При анализе эко- номически оправдан- ного срока эксплуата- ции старого оборудова- ния должно быть допол- нено крите- рием NPV
Обозначение: A – сумма дисконтированных доходов (положительных де- нежных потоков) по проекту; Q – дисконтированная сумма инвестиций (негативных денеж- ных потоков); i – ставка дисконта; n – количество периодов.					

В тоже время санкционные ограничения формируют условия нестабильности, в связи с чем актуальными являются работы, раскрывающие проблематику инвестирования в нестабильной финансово-экономической ситуации.

Рассмотрим последовательно обозначенную проблематику, опираясь на методику критического осмысления существующих подходов к оценке инвестиций.

Одним из наиболее распространённых индикаторов, служащих для оценки инвестиционных проектов, является чистая приведённая стоимость (NPV), которая в общем виде является разницей между дисконтированными значениями ожидаемых доходов и показателем инвестиционных затрат. В тех случаях доходы и расходы могут быть представлены как единый поток денежных средств, показатель NPV отражает его текущую стоимость, когда инвестиции рассматриваются как отрицательные значения, а доходы – как положительные. В этом смысле исследуемый показатель дает возможность

получить обобщённую оценку результатов инвестиционно-инновационной деятельности в абсолютных величинах, в связи с чем данный показатели считается наиболее надёжным индикатором, позволяющим судить о финансовой состоятельности проекта.

Несмотря на высокую информативность и аналитическую значимость, показатель NPV имеет ряд недостатков, среди которых можно выделить относительную ложность расчёта; невозможность составить представление об эффективности использования капитала; невозможность сопоставит проекты с одинаковым NPV, но различной капиталоемкостью; невозможность сравнения затрат (включая стартовое, поскольку два проекта с одинаковым NPV могут требовать различных начальных вложений; невозможность использования данного показателя для ранжирования проектов при ограниченных ресурсах.

В качестве относительного показателя эффективности проектной деятельности, как правило, используется внутренняя норма доходности (IRR), отражающая процентную ставку, при которой дисконтированные доходы равны инвестиционным затратам. Иными словами IRR может быть представлена как ставка, при которой инвестиции и доходы уравновешиваются во времени. В тоже время показатель IRR также имеет ограничения, связанные с тем, что при определённых ставках дисконтирования проект с более высокой IRR может иметь меньшее значение NPV, нежели проект с более низкой IRR. Также, возможна ситуация с множественными значениями IRR и в этих случаях используется модифицированная внутренняя норма доходности (MIRR), учитывающая ставку дисконтирования и позволяющая сравнивать текущую стоимость денежных оттоков с будущей стоимостью притоков.

Приведённая стоимость доходов, которые получены за дисконтированный срок окупаемости (tOK), в любом случае должна быть эквивалентна сумме инвестиций. Данный подход применим в отечественной практике и идентичен бухгалтерскому методу учета затрат без дисконтирования. В тоже время в данных подходах имеет место существует функциональная связь, зависящая от временного распределения доходов, когда при положительной процентной ставке дисконтированный срок окупаемости всегда превышает недисконтированный.

Наиболее существенным недостатком показателя окупаемости является игнорирование доходов, которые получены после завершения расчётного периода, что особенно критично при их волнообразной динамике доходов. В этой связи оптимальное время завершения проекта должно планироваться с учетом максимальной величиной NPV, что далеко не всегда может быть осуществлено на практике. В этой связи, дисконтированный срок окупаемости не стоит считать основным критерием принятия инвестиционно-инновационных решений. При том, что в случае, когда срок окупаемости превышает допустимую продолжительность процесса реализации проекта, такой проект исключается из числа возможных альтернатив.

В этой связи, по нашему мнению, оценка эффективности инвестиционно-инновационного проекта должна ориентироваться на охват всего жизненного цикла – от момента зарождения идеи до завершения реализации проекта. Именно такой подход дает возможность учитывать не только конечные результаты, но и получать информацию относительно динамики развития проекта, включая данные, касающиеся возможных финансовых рисков, ликвидности и устойчивости финансирования на каждом этапе проектной деятельности.

При этом, следует обратить внимание на то, что одним из базовых показателей, применяемых в инвестиционной аналитике, является индекс доходности, который отражает соотношение дисконтированной суммы поступлений к объему первоначальных инвестиций. По своему экономическому содержанию данный показатель близок к коэффициенту рентабельности и может являться индикатором общей финансовой привлекательности проекта. В тоже время современная экономическая деятельность определяет тот факт, что в современной аналитике, направленной на оценку инвестиционной деятельности, всё чаще используются альтернативные критерии, позволяющие более точно учитывать специфику инновационных и инфраструктурных решений, являющихся основанием проектирования. В этом смысле обратим внимание на то, что в настоящее время существенный интерес для инвесторов представляют проекты в области промышленного строительства, модернизации промышленных объектов с акцентом на экологическую и энергетическую эффективность.

В процессе подготовки к реализации таких проектов анализируются, как правило, следующие параметры.

Во-первых, изучается возможность самофинансирования начальных вложений с учетом того, что стартовые инвестиции, как правило, сопряжены с высоким уровнем риска и низкими показателями ликвидности. В этой связи участие инициатора проекта в его финансировании может рассматриваться как существенный индикатор его заинтересованности в реализации проекта, а также его уверенности в коммерческой реализуемости проекта, что может привлечь сторонних инвесторов.

Во-вторых, важным в процессе аналитической деятельности является ориентация на показатель адаптированной чистой приведенной стоимости (ANPV), а также на производные от неё показатели. каковыми выступает внутренняя норма доходности (IRR) и дисконтированный срок окупаемости (DPP). Показатель ANPV дает возможность учитывать не только ожидаемые денежные потоки, но и возможности дефицита финансирования, возникающего на отдельных этапах проектной деятельности, что делает данный показатель достаточно гибким инструментом анализа по сравнению с классическим показателем NPV.

С математической точки зрения, формула ANPV описывает дисконтированную сумму ожидаемых денежных поступлений за прогнозный период, однако, имеется ключевое отличие, которое заключается в

учёте схемы финансирования. В традиционном NPV – подходе расчет ведется на основе чистых денежных потоков, предполагая, что проект реализуется одним участником за счёт собственных средств. При этом чистый поток рассматривается как разница между доходами от реализации продукции и совокупными затратами, включающими в себя капитальные вложения, прирост оборотного капитала, текущие производственные расходы, а также налоговые обязательства.

В свою очередь альтернативный подход к расчёту NPV дает возможность учитывать стоимость привлечённого капитала, включающую проценты по долговым обязательствам. Однако, при этом, оба подхода не дают возможности составить представление о возможных кассовых разрывах, которые возникают при недостатке источников финансирования на отдельных этапах проектной деятельности. С целью устранения данной проблемы в проектную аналитику включается показатель ANPV, позволяющий ввести в расчёт все денежные потоки, включающие, в том числе и операции по привлечению и возврату кредитных ресурсов, а также вложения собственного капитала.

В этой связи можно говорить о том, что использование показателя ANPV и связанных с ним показателей, дает возможность более реалистичной оценки финансовой устойчивости инвестиционно-инновационного проекта, особенно в условиях сложной структуры финансирования и высокой степени неопределённости, что характерно для современного промышленного строительства.

Таким образом, в отличие от классического подхода, при котором значения чистой приведённой стоимости (NPV) вычисляются исключительно на основе денежных потоков, которые связаны с инвестиционной и операционной деятельностью, адаптированная версия показателя ANPV дает возможность для более глубокого анализа, поскольку она учитывает все виды денежных потоков. Однако, использование данного подхода возможна лишь в случае, когда в распоряжении аналитика имеется детализированный финансовый план проекта, особенно в случае строительства или модернизации промышленных объектов. Ключевым элементом такого плана является кредитная стратегия, которая должна предоставлять достоверные данные о доступных источниках финансирования, об объёмах финансирования, сроках поступления и условиях предоставления финансовых средств. Кроме того, для использования показателя ANPV в распоряжении аналитика должен иметься график возврата заёмных средств, включая проценты и основную сумму долга, что дает возможность интегрировать финансовые обязательства в общую модель оценки эффективности проекта.

В связи со сказанным выше формула расчета ANPV может быть следующей:

$$ANPV = (I + SF + DF = 0) + \sum_{t=1}^T \frac{ACF_t}{(1+r)^t}$$

где I – стартовые инвестиции; SF – объем самофинансирования; DF – долговое финансирование; ACF_t – адаптированный с учетом схемы финансирования денежный поток t -ого интервала; r – ставка дисконта, t – интервал для расчета прогнозного периода T .

Непосредственно эффективность проекта финансирования рассматривается с использованием неравенства:

$$ANPV > NPV$$

В случае, если $ANPV < NPV$, то можно говорить о том, что условия, связанные с привлечением заемного капитала могут негативно воздействовать на общую эффективность, если сравнение предполагает гипотетическую возможность вложения собственных средств с учетом возможного риска инвестиционных активов.

Сравнение показателей адаптированной чистой приведённой стоимости ($ANPV$) и показателя NPV как правило имеют различия, которые связаны с влиянием разнонаправленных факторов, когда, например, на начальных этапах реализации инвестиционного проекта наблюдаются отрицательные финансовые потоки, связанные с крупными вложениями. В этом случае, когда расчет ведется с использованием показателя NPV , их влияние частично нивелируется за счёт дисконтирования, однако оно всё же остаётся существенным. Если же в процессе аналитической деятельности используется показатель $ANPV$, напротив, отрицательные потоки могут быть компенсированы за счёт привлечённого капитала, что приводит к нейтрализации данного фактора и соответствующим образом отражается в расчётах, при том, что обязательства, связанные с возвратом займов и выплатой процентов дополнительно образуют отрицательные потоки, которые уменьшают итоговую величину показателя $ANPV$ по сравнению с NPV . Сама же степень несоответствия данных показателей зависит, в первую очередь, от объёма финансирования, а также от стоимости заемных ресурсов и выбранной ставки дисконтирования. В данном случае следует учитывать, что ставка дисконтирования играет ключевую роль в оценке инвестиционной привлекательности проекта, поскольку формирует представление о минимально приемлемом уровне доходности для инвестора, при том, что если ставка дисконтирования определена некорректно, результаты расчетов будут искажены.

Отметим в связи с этим, что проблема обоснования ставки дисконтирования является дискуссионной. Однако, метод аналогий, предложенный в [3], считается теоретически оправданным, хотя его практическая реализация может быть существенно затруднена из-за ограниченного доступа к сопоставимым ликвидным активам, которые имеют аналогичную доходность и уровень риска.

Следует сказать, что в отечественной практике инвестиционного анализа особое внимание уделяется модели оценки капитальных активов, в частно-

сти проблеме корректного определения коэффициента β , который отражает чувствительность доходности к рыночным колебаниям. Однако для проектов промышленного строительства основным ограничением является не столько слабость фондового рынка, сколько игнорирование специфических, несистематических рисков, характерных для этой сферы деятельности. Исключение составляют компании, активно развивающие направления IR (взаимодействие с инвесторами) и GR (взаимодействие с государственными структурами), что обеспечивает прозрачность их деятельности и тем самым позволяя учитывать индивидуальные риски при оценке стоимости их финансовых инструментов. [14].

Иной, альтернативный подход к определению ставки дисконтирования, предполагает ориентацию на интуитивные методы, при которых ставка дисконтирования приравнивается к известным финансовым индикаторам, среди которых можно выделить среднеотраслевую доходность, ставку рефинансирования, уровень доходности по депозитам и т.д. В тоже время для оценки проектов промышленного строительства с модернизацией промышленных объектов, более оправданным является кумулятивный подход, дающий возможность учитывать премии за специфические риски. Однако, использование данного подхода оправдано при наличии достоверных данных относительно влияния несистематических рисков на ожидаемую доходность, когда экспертные оценки дополнены качественным статистическим анализом.

В контексте исследования подходов к оценке эффективности проектов следует обратить внимание на то, что также исследователи предлагают использовать в процессе инвестиционного анализа не только дисконтирование, но и компаундирование (наращивание) денежных потоков, что дает возможность привести все затраты и поступления к единому моменту времени, т. е. времени принятия инвестиционного решения. Такой подход является вполне оправданным, когда часть расходов осуществляется вне рамок непосредственной реализации проекта, а начало его реализации связано с технико-экономическим обоснованием, которое создается на этапе получения предварительных результатов проектного анализа [8]. При таком подходе начальные инвестиции пересчитываются по формуле сложного процента, а будущие поступления – дисконтируются. При этом используются стандартные математические процедуры приведения стоимости к определённому моменту времени, а наиболее проблемным моментом является сбор достоверной исходной информации в условиях высокой неопределённости. В этой связи можно говорить о том, что чем точнее определены исходные параметры проекта (стоимостные, временные), тем ниже финансовые риски, связанные с его реализацией. Это особенно критично в условиях ограниченного доступа к ресурсам, имеющего место в промышленном строительстве.

При этом сам процесс оценки эффективности инвестиционно-инновационной деятельности по осу-

ществлению проектов строительства и/или реконструкции промышленных объектов, предполагает выделение краткосрочных и долгосрочных критериев.

В частности, краткосрочные критерии эффективности, которые актуальны в случае относительно быстрого отказа западных стран от политики санкций, ориентированы на критерий производительности как способности предприятия обеспечить необходимое количество ресурсов и результативность проектной деятельности.

В этом смысле можно выделить следующие критерии:

- способность продукции или услуг удовлетворять целевые потребности, что определяет уровень качества строительных работ;
- отношение полученных результатов к затраченным ресурсам, что определяет общую производственную эффективность;
- адаптивность, которая находит свое выражение в способности оперативно управлять ресурсами, перераспределяя их между различными направлениями деятельности в ответ на изменения рыночной ситуации;
- степень удовлетворённости сотрудников, чья мотивация и вовлечённость в производственную деятельность напрямую влияет на эффективность и продуктивность, что подчёркивает значимость человеческого капитала.

Положительные значения этих параметров позволяют говорить об устойчивости предприятия в краткосрочной перспективе. Однако для оценки в более длительном временном интервале следует учитывать дополнительные индикаторы, отражающие стратегическую устойчивость (табл. 1).

Таблица 1

Предлагаемые показатели оценки эффективности инвестиционно-инновационных решений в области промышленного строительства (составлено автором)

Подходы к оценке эффективности инвестиционно-инновационных решений	Задание	Показатели
Краткосрочные критерии эффективности инвестиционно-инновационных решений		
Оценка эффективности деятельности	Оценить эффективность внутренних ресурсов для внедрения инноваций	производительность деятельности; эффективность; качество; гибкость; удовлетворенность
Среднесрочные критерии эффективности инновационных решений		
Оценка эффективности проектов	Выбрать альтернативы инновационным решениям и обосновать их эффективность	– NPV – чистая нынешняя стоимость; – PI – индекс доходности; – IRR – внутренняя норма доходности; – PP – период окупаемости
Оценка эффективности решений на основе бенчмаркинга	Оценить эффективность инновационных решений на основе сравнения с конкурентами	– конкурентоспособность инновационных решений; – критерий соответствия сегментов рынка возможностям реализации

	или аналогами	потенциала предприятия при работе на них; – критерий рисковости инновационных решений
Долгосрочные критерии эффективности инновационных решений		
Оценка эффективности инновационного развития на основе прогнозирования	Оценить эффективность инновационных решений на основе определения тенденций изменения показателей их внедрения и использование	– прогнозирование результатов реализации инновационных решений; – прогнозирование изменений и влияния факторов, влияющих на эффективность реализации инвестиционно-инновационных решений; – учет влияния внешней среды для реализации инвестиционно-инновационных проектов.

Отметим важность анализа инвестиционной активности за прошедшие периоды, что дает основания для проведения стресс-тестирования, основанного на агрегировании достигнутых результатов и их сопоставлении с целевыми плановыми ориентирами. При этом важно учитывать входные, промежуточные и итоговые показатели, обеспечивая тем самым, системный мониторинг эффективности принимаемых инвестиционных решений. Безусловно, что ключевым показателем, свидетельствующем об эффективности инвестиционной деятельности является стоимость, которая отражает потенциальные возможности покрывать расходы, связанные с реализацией проектов. В этой связи использование в области управления инвестиционной деятельностью методов финансового инжиниринга, таких как модель реальных опционов, дает возможность учитывать степень неопределённости и принимать решения, выходя за рамки традиционных оценочных подходов.

Подводя итог данной работе, подчеркнем, что эффективность инвестиционно-инновационной деятельности предприятия может быть обеспечена достижением сбалансированного взаимодействия между различными критериями, которые отражают текущие, а также перспективные результаты деятельности в области промышленного строительства. Данный подход предполагает определение и согласование временных горизонтов оценки, имея ввиду, что краткосрочные показатели используются для анализа текущей операционной деятельности, среднесрочные – для определения конкурентных преимуществ реализуемых решений, а долгосрочные – для формирования основы устойчивого инвестиционного развития строительной компании, занятой в сфере промышленного строительства. При этом реальная и информативная комплексная оценка инвестиционной деятельности требует учёта множества факторов, которые непосредственно влияют на результативность инвестиционных решений. В этой связи в качестве аналитического оценивания инвестиционной деятельности следует применять интегрированный подход, позволяющий охватить аналитическими процедурами ключевые направления деятельности предприятия, в том числе учитывать расходы, связанные с развитием

человеческого капитала, затраты на обучение, на совершенствование бизнес-процессов, на маркетинговую стратегию и логистику, а также затраты, связанные непосредственно с финансово-инвестиционной аналитикой.

Выводы. В заключение следует подчеркнуть, что оценка эффективности инвестиционно-инновационной деятельности в области промышленного строительства представляет собой сложный аналитический процесс, требующий адаптации методологии под специфику конкретного предприятия, что актуально для организаций, реализующих масштабные проекты, когда традиционные показатели доходности не способны отразить всю полноту рисков, возможностей и ресурсных ограничений. В этих условиях необходимо ориентироваться на комплексную систему оценки, учитывающую все аспекты принятия решений и последствия их реализации, с акцентом на устойчивое развитие и рациональное использование инвестиционных ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия.

Литература

1. Горелова Т.А. Основы оценки эффективности инвестиций. – М.: Инфра-М, 2022. – 240 с.
2. Емельянов А.Д. Повышение эффективности инвестиционной деятельности предприятий розничной торговли: дис. ... канд. экон. наук. – Москва, 2025. – 175 с.
3. Земсков П.И. Управление стоимостью инвестиционно-строительного проекта с учетом институциональных факторов: дис. ... канд. экон. наук. – Москва, 2017. – 208 с.
4. Ивашковская И.В. Стратегические финансовые решения компаний на развивающихся рынках капитала: монография. – Москва: КноРус, 2019. – 417 с.
5. Кикоть И.И. Финансирование и кредитование инвестиций: практикум – Гомель: Белорусский ТЭУ, 2020. – 180 с.
6. Ковалевская Н.Ю. Управление инвестиционно-строительными проектами в условиях проектного финансирования// Baikal Research Journal. – 2021. – № 2. – С. 1–11.
7. Коклев П.С. Оценка стоимости компании с использованием статистического обучения: дис. ... канд. экон. наук. – Санкт-Петербург, 2023. – 306 с.
8. Костин Р.С. Организационно-экономический механизм управления рисками инновационной деятельности предприятий: дис. ... канд. экон. наук. – Санкт-Петербург, 2018. – 161 с.
9. Муллина В.Я. Управление инвестированием инновационных проектов в российской экономике: дис. ... канд. экон. наук. – Казань, 2020. – 184 с.
10. Мурашова Н.А. Развитие методологии обеспечения инновационной деятельности экономических систем: дис. ... канд. экон. наук. – Нижний Новгород, 2021. – 400 с.
11. Першин, А. А. Развитие механизмов финансирования проектов государственно-частного парт-

нёрства в инвестиционной деятельности корпорации: дис. ... канд. экон. наук. – Москва, 2024. – 162 с.

12. Петрушина Л. О. Экономический анализ и оценка инвестиционной привлекательности коммерческой организации: дис. ... канд. экон. наук. – Москва, 2019. – 194 с.

13. Полянская Т.А. Развитие методического инструментария информационно-аналитической системы инновационной деятельности организации: дис. ... канд. экон. наук. – Москва, 2021. – 254 с.

14. Сычев М.И. Совершенствование методики анализа и оценки экономического потенциала строительной организации: дис. ... канд. экон. наук. – Казань, 2019. – 160 с.

15. Тимонина, А.Е. Развитие финансовых инструментов стимулирования инвестиционной деятельности агропромышленной корпорации: дис. ... канд. экон. наук. – Москва, 2024. – 169 с.

16. Тронин М.Г. Оценка эффективности управления финансами предприятий на основе интегральных показателей/ М.Г. Тронин, Н.Н. Муравьева// Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 4. – С. 88-92

17. Худайгулыев Б.А., Гулджанова Г.Х. Методы оценки эффективности разнотипных инвестиционных проектов // Символ науки. 2023. №12. С. 185-188.

On the question of assessing the efficiency of investment and innovation activities for the implementation of industrial construction projects in the conditions of sanctions and limited resources

Melnikov V.V.

Russian New University

JEL classification: C01, C02, C1, C4, C5, C6, C8

The article proposes a methodology for assessing the effectiveness of investment and innovation projects in industrial construction under the pressure of sanctions and resource shortages. The author criticizes traditional indicators (NPV, IRR, payback period), pointing out their inability to adequately reflect the risks and complex structure of financing in an unstable economic environment. As an alternative, the concept of adapted net present value (ANPV) is introduced, which takes into account not only operating but also financial flows, including the attraction and return of borrowed funds, which allows identifying cash gaps and increasing the realism of the assessment. The article also proposes a system of multi-level criteria: short-term (productivity, quality, flexibility), medium-term (NPV, IRR, competitiveness) and long-term (forecasting, taking into account the external environment). The need for an integrated approach integrating financial analysis with an assessment of human capital and strategic sustainability to justify decisions in conditions of high uncertainty is emphasized.

Keywords: efficiency, discounting, investments, evaluation, instability, resources, industrial construction.

References

1. Gorelova T.A. Fundamentals of Assessing the Effectiveness of Investments. – Moscow: Infra-M, 2022. – 240 p.
2. Emelianov A.D. Improving the Efficiency of Investment Activities of Retail Enterprises: Dis. ... Cand. Sci. (Econ.) - Moscow, 2025. – 175 p.
3. Zemskov P.I. Cost Management of an Investment and Construction Project Taking into Account Institutional Factors: Dis. ... Cand. Sci. (Econ.) - Moscow, 2017. – 208 p.
4. Ivashkovskaya I.V. Strategic Financial Decisions of Companies in Emerging Capital Markets: Monograph. - Moscow: KnoRus, 2019. – 417 p.
5. Kikot I.I. Investment Financing and Lending: Workshop - Gomel: Belarusian TEU, 2020. – 180 p.
6. Kovalevskaya N.Yu. Management of investment and construction projects in the context of project financing// Baikal Research Journal. - 2021. - No. 2. - P. 1-11.
7. Koklev P.S. Company valuation using statistical learning: dis. ... Cand. Sci. (Econ.). - St. Petersburg, 2023. – 306 p.
8. Kostin R.S. Organizational and economic mechanism for managing the risks of innovative activities of enterprises: dis. ... Cand. Sci. (Econ.). - St. Petersburg, 2018. – 161 p.
9. Mullina V.Ya. Investment management of innovative projects in the Russian economy: dis. ... Cand. Sci. (Econ.). - Kazan, 2020. – 184 p.
10. Murashova N.A. Development of a methodology for ensuring innovative activities of economic systems: dis. ... Cand. Sci. (Econ.). sciences. - Nizhny Novgorod, 2021. – 400 p.

11. Pershin, A. A. Development of mechanisms for financing public-private partnership projects in the investment activities of a corporation: diss. ... cand. sciences. - Moscow, 2024. - 162 p.
12. Petrushina L. O. Economic analysis and assessment of the investment attractiveness of a commercial organization: diss. ... cand. sciences. - Moscow, 2019. - 194 p.
13. Polyanskaya T. A. Development of methodological tools for the information and analytical system of innovative activities of an organization: diss. ... cand. sciences. - Moscow, 2021. - 254 p.
14. Sychev M. I. Improving the methodology for analyzing and assessing the economic potential of a construction organization: diss. ... cand. sciences. - Kazan, 2019. - 160 p.
15. Timonina, A.E. Development of financial instruments for stimulating investment activities of an agro-industrial corporation: dis. ... Cand. of Economics. - Moscow, 2024. - 169 p.
16. Tronin, M.G. Evaluation of the effectiveness of enterprise financial management based on integrated indicators / M.G. Tronin, N.N. Muravyova // Economy and business: theory and practice. - 2024. - No. 4. - P. 88-92
17. Khudaygulyev, B.A., Guljanova, G.Kh. Methods for assessing the effectiveness of multi-parameter investments // Symbol of Science. 2023. No. 12. P. 185-188.

Цифровое будущее российского автопрома: экономические перспективы и риски

Лихачев Алексей Борисович

аспирант, кафедра управления организацией, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, likhachev.ab@gmail.com

В работе проведён анализ современного состояния и тенденций развития автомобильной промышленности России. Показано, что в последние годы отрасль демонстрировала рост объёмов производства и продаж. При этом выявлено сокращение доли отечественных брендов на фоне укрепления позиций иностранных производителей из Китая. Отмечено, что зависимость от импортных компонентов и уязвимость цепочек поставок представляют собой риски для дальнейшего развития отрасли. Сделан вывод о том, что цифровизация является ключевым инструментом повышения устойчивости и адаптивности отечественной автомобильной промышленности. Обозначена важность трансформации производственно-сбытовых цепочек; развитие цифровых бизнес-платформ для интеграции поставщиков и партнёров, интенсификация инновационного сотрудничества; повышение эффективности и качества производства за счёт внедрения передовых технологий.

Ключевые слова: автомобильная промышленность, цифровизация, санкции, инновации, автомобильный рынок, цифровая экосистема

Актуальность рассмотрения последствий и перспектив цифровизации отечественной автомобильной промышленности обусловлена значимостью данной отрасли для экономики страны, общественного развития и благополучия и обеспечения национальной безопасности Российской Федерации в целом. Автомобильная отрасль является собой важнейший компонент промышленного производства, который оказывает непосредственное влияние на экономическую устойчивость и технологическую независимость государства [9, с. 59]. Кроме того, на современном этапе, в условиях глобальных геополитических вызовов, международных санкций, деструкции существующих торговых маршрутов и производственных связей сохранение конкурентоспособности отечественной автомобильной промышленности посредством цифрового перехода становится приоритетной, хотя и трудновыполнимой задачей.

Интеграция цифровых технологий обеспечивает оптимизацию проектирования, разработки, тестирования, производства, логистики, реализации, продвижения и сервисного обслуживания автомобилей. Кроме того, цифровые инструменты способствуют сокращению издержек, повышению экологичности и адаптивности к быстро меняющимся рыночным условиям, формируя таким образом устойчивое конкурентное преимущество автопроизводителей на глобальном рынке.

Прежде чем проанализировать последствия и риски цифровизации российской автомобильной промышленности, требуется охарактеризовать текущее состояние рынка. Рынок, безусловно, представляет собой прямое отражение степени успешности функционирования и развития отечественного автопрома, с одной стороны, а с другой – он также оказывает воздействие на дальнейшие направления развития данного сектора производства.

Традиционно на российском автомобильном рынке выделяется две категории компаний: российские производители, продукция которых выпускается, как правило, еще с советской эпохи и производители, созданные в постсоветский период зарубежными брендами или при их непосредственном участии. Российские компании имеют более высокий уровень локализации производства и находятся в тесном контакте с государством, будучи бенефициаром множества мер государственной поддержки. Производители иностранных брендов автомобилей, находящиеся на территории России, подобной поддержкой не пользуются и изначально ориентируются на использование зарубежных технологий и комплектующих.

Отечественная автопромышленная отрасль, вне зависимости от степени локализации производства,

доли иностранного капитала и объемов привлекаемых иностранных инвестиций, в большей степени ориентируется на внутренний рынок. В легковом сегменте доля экспорта, как правило, не превышает 10%, а удельный вес российского экспорта в мировом составляет лишь около 0,2% [6, с. 13].

Согласно имеющимся данным, за 2024 г. в России было продано около 1 571 000 автомобилей, что выше показателя 223 г. на 49% (1 058 000 легковых автомобилей) [7, с. 5]. Согласно другим данным, объем продаж автомобилей в 2024 г. составил 1 833 808 единиц [5]. Продажи российских автопроизводителей увеличились за рассматриваемый период на 26%, но, при этом, доля отечественных брендов несколько снизилась – с 34% в 2023 г. до 30% в 2024 г. Объем продаж автомобилей Lada и УАЗ в 2024 г. резко снизился в 2022 г. (на 40%), но к настоящему моменту данный показатель восстановился до прежних уровней. Лидером российских брендов автопроизводителей является Lada с долей рынка в 28%. Во многом уровень продаж находится под влиянием фактора роста утилизационного сбора: в конце 2024 г. утилизационный сбор был повышен на 75–80%; ожидается ежегодное повышение на 10–20% [7, с. 5].

Распределение долей продаж российских и зарубежных производителей наглядно представлено в отчетах по каждому из представленных на рынке автобрендов (Таблица 1):

Таблица 1
Объемы продаж на автомобильном рынке России по брендам, 2024 г.

Марка	Итого	Марка	Итого
Lada	449 869	Москвич	23 379
Haval	191 560	Li Auto	23 347
Chery	157 900	Toyota	20 832
Geely	151 668	GAC	20 173
ChangAn	106 800	JAC	17 818
ГАЗ	67 873	Kia	16 884
OMODA	49 789	FAW	16 590
Exeed	41 082	Hyundai	15 838
Jetour	35 223	Shaanxi	15 545
УАЗ	31 329	Solaris	14 892
Tank	28 615	DongFeng	14 098
Sinotruk	25 281	Sollers	13 179
КамАЗ	25 049	Общий объем продаж	1 833 808

Примечание: источник – составлено автором с использованием материалов [5]

В 2024 г. автосборочные предприятия, расположенные на территории России, выпустили в общей сложности 1 073 600 единиц автомобильной техники, что на 33% больше, чем в 2023 г. (808,8 тыс. шт.). Специалисты отмечают рост объемов производства во всех сегментах автотранспортных средств, причем наиболее заметный рост наблюдается в сегменте легковых автомобилей – 41%. Кроме того, в 2024 г. на территории страны было выпущено 143,8 тыс. легких коммерческих машин и 107,2 тыс. грузовиков (рост данных сегментов по сравнению с 2023 г. составил 16% и 10% соответственно). Наименьший рост производства наблюдается в сегменте автобусного транспорта (5%) [8].

Одним из наиболее деструктивных факторов, детерминирующих дальнейшее развитие российской автомобильной промышленности, выступает геополитический. Как известно, в любой стране автомобильная индустрия является одной из наиболее чувствительных к последствиям глобальных кризисных процессов, вызванных геополитическими вызовами. На современном этапе во многих регионах мира наблюдается дестабилизация устоявшихся глобальных цепочек поставок; для России данная ситуация актуальна в значительной мере. В частности, Евросоюз ввел санкции и прекратил поставку автозапчастей для концерна ВАЗ, что негативно сказалось на выпуске новых автомобилей. Санкции, кроме того, привели к отсутствию запчастей на европейские автомобили, комплектующих к отечественным и европейским машинам [Гочерова, с. 114]. Цифровизация, безусловно, способствует частичной нейтрализации подобных исков и последствий, вызванных турбулентностью внешней среды.

Цифровизация позволяет по-иному взглянуть на производственные и сбытовые цепочки автопроизводителя. Так, в частности, цифровизация уже сегодня привела к сетевизации и консолидации автопрома.

Во-первых, крупные игроки рынка автомобилестроения продолжают реализовывать стратегии укрепления своих глобальных позиций посредством заключения сделок слияний и поглощений, технологических партнерств. Консолидация в автопроме представляет собой целенаправленный процесс расширения масштабов деятельности компаний с целью укрепления конкурентных позиций, оптимизации издержек и повышения инновационного потенциала. В условиях цифровизации эта стратегия приобретает новые формы и инструменты реализации. Слияния, поглощения, интеграции и программы партнерства позволяют автопроизводителям быстро наращивать технологические компетенции, интегрируя цифровые платформы, разработки в области искусственного интеллекта, автономного вождения и электрификации. Укрупнение и налаживание сотрудничества с другими игроками отрасли посредством Сети способствует формированию глобальных многокомпонентных и адаптивных производственно-сбытовых цепочек, способных гибко реагировать на геополитические изменения. При этом посредством электронных платформ, оперативной обратной связи, автоматизации некоторых функций менеджмента можно достаточно эффективно управлять подобными укрупненными структурами.

Во-вторых, становятся все более доступными цифровые бизнес-платформы, позволяющие осуществлять поиск и налаживать сотрудничество с поставщиками, партнерами, инвесторами, потребителями [4, с. 24]. Можно предположить, что в скором времени цифровизация приведет к формированию интегрированных экосистем, в рамках которых автопроизводители, технологические компании, поставщики компонентов и сервисные компании объединятся в единое цифровое пространство обмена данными и координации деятельности. Подобная инте-

грация обеспечивает синхронизацию производственных процессов, ускоряет разработку и вывод на рынок новых моделей, а также повышает адаптивность цепочек поставок.

Цифровые платформы для российского автопрома, безусловно, в скором времени станут ключевым инструментом поиска и привлечения партнеров и поставщиков, в том числе в рамках стратегий импортозамещения. Функционал современных электронных площадок обеспечивает быстрый доступ к зарубежным и местным базам данных производителей компонентов, материалов и технологий, что позволяет оперативно выявлять альтернативные источники поставок при ограничении импорта. Использование специализированных отраслевых B2B-маркетплейсов, платформ, интегрированных корпоративных систем управления цепочками поставок позволяет повысить эффективность подбора контрагентов по техническим параметрам, условиям сертификации, ценовым условиям и срокам исполнения. В условиях санкционных ограничений и разрыва международных цепочек поставок такие цифровые решения позволяют формировать устойчивые партнерские сети за рубежом.

В-третьих, цифровизация существенно облегчила процессы сотрудничества в области инноваций, исследований и разработок – как между автопроизводителями, так и с привлечением иных компаний высокотехнологичных секторов. Совместные центры разработок, функционирующие в виртуальной среде, становятся ключевым инструментом интеграции инженерных, технологических и управленческих компетенций. Подобные коллаборации обеспечивают сокращение инновационного цикла, повышение точности проектных решений, унификацию стандартов и оптимизацию цепочек поставок. В результате формируются масштабируемые цифровые экосистемы, способные не только ускорять внедрение технологических новаций, но и повышать устойчивость автопрома к внешним вызовам, включая колебания спроса, логистические сбои и изменения регуляторных требований. При этом более не требуется учреждать физический научно-исследовательский центр – сотрудничество может протекать в удаленном режиме, на базе цифровой платформы.

В качестве примеров цифровой инфраструктуры для совместных разработок в автопроме можно привести: (1) Renault–Nissan–Mitsubishi Alliance Innovation Lab, основанную на облачной платформе Dassault Systèmes 3DEXPERIENCE для совместного проектирования, тестирования и виртуальной валидации новых моделей, (2) Volkswagen Industrial Cloud, учрежденная концерном Volkswagen, Amazon Web Services и Siemens – единая цифровая экосистема, объединяющая более 120 заводов и сотни поставщиков; (3) BMW Group & Microsoft Open Manufacturing Platform (OMP) – открытая цифровая платформа для совместной разработки решений по промышленной аналитике, IoT и автоматизации; (4) Stellantis & Foxconn Mobile Drive – совместное предприятие по созданию цифровых платформ для автомобилей; (5) программа Ford & Google Strategic

Partnership и др. Как показывает мировой опыт, цифровые исследовательские платформы позволяют проектировать автомобильные узлы и системы в режиме реального времени с использованием CAD/CAM/CAE-платформ, интегрированных в облако; проводить виртуальные испытания на цифровых полигонах с применением технологий моделирования и цифровых двойников; обмениваться большими массивами данных для обучения систем искусственного интеллекта; использовать распределенные вычислительные мощности для ускорения сложных симуляций и анализа. Как отмечено выше, подобные цифровые центры не требуют физической локализации специалистов в одном месте – они, скорее, являют собой виртуальные исследовательские кластеры.

В отечественных условиях особенно актуальным представляется налаживание сотрудничества с китайскими автоконцернами. На сегодняшний момент фокус внимания российского автопрома находится на повышении объемов экспортных продаж российских автомобилей, эффективизация импорта и реализации китайских машин в России и т. п. Тем не менее, гораздо более перспективным и экономически целесообразным нам представляется обмен технологиями и конструирование устойчивых партнерских связей на разных уровнях функционирования автомобильного сектора. Интенсификация диалога между государствами способна обеспечить развитие совместных проектов в сфере автомобильной индустрии, включая создание интеграционных платформ для обмена технологиями, разработки совместных стандартов и формирования трансграничных цепочек поставок [9, с. 70].

В-четвертых, цифровизация непосредственным образом влияет на эффективность, темпы и качество производственных процессов в рассматриваемой отрасли. Цифровизация влияет на автомобильное производство по двум ключевым направлениям: конечная продукция и процессы управления. Среди наиболее актуальных цифровых инноваций в области выпуска конечной продукции исследователи выделяют электрификацию (переход от топливных транспортных средств к электрическим; автономность (переход от ручного управления к беспилотному); совместное пользование транспорта (шеринг). Отметим также изменения в области производственного процесса – роботизация, аддитивное производство и 3D-печать, облачные технологии, дополненная реальность, Интернет вещей [2, с. 257]. Внедрение цифровых инноваций на российских предприятиях автомобильной промышленности позволяет вместо рабочей документации, применяемой в рамках традиционной модели производства, представлять результат в виде цифрового двойника, в т.ч. для виртуальных испытаний [10, с. 84].

Таким образом, проведенное исследование позволяет прийти к следующим выводам:

Российский автомобильный рынок за последние годы демонстрировал динамику роста как в объемах продаж, так и в производстве, что обусловлено, с

одной стороны, адаптацией отрасли к посткризисным условиям, а с другой – изменением структуры спроса под влиянием геополитических ограничений. Тем не менее, наблюдается некоторое сокращение доли отечественных брендов, что указывает на высокую конкурентоспособность иностранных производителей (преимущественно китайских).

Увеличение выпуска автомобилей подтверждает наличие производственного потенциала, однако сохраняющаяся зависимость от импортных компонентов и уязвимость цепочек поставок и сбыта порождают определенные риски. В этих условиях цифровизация производственных, логистических и сбытовых процессов становится ключевым инструментом снижения зависимости от внешних факторов, ускорения перенастройки цепочек поставок и реализации политики импортозамещения, что позволяет повысить устойчивость и адаптивность автомобильной промышленности в долгосрочной перспективе.

Цифровизация автомобильной промышленности России оказывает комплексное влияние на отрасль по четырём ключевым направлениям:

(1) трансформация производственно-сбытовых цепочек за счёт сетевизации и консолидации участников отрасли, что обеспечивает расширение глобального присутствия, повышение инновационного потенциала и гибкость адаптации к внешним вызовам;

(2) развитие цифровых бизнес-платформ, позволяющих оперативно находить поставщиков, партнёров и инвесторов, в том числе в целях импортозамещения;

(3) интенсификация сотрудничества в сфере исследований и разработок посредством виртуальных центров, облачных платформ и цифровых двойников;

(4) повышение эффективности, темпов и качества производственных процессов посредством внедрения роботизации, аддитивного производства, Интернета вещей, дополненной реальности и других цифровых технологий.

Литература

1. Гончерева, Н. П. Влияние санкций на производство автомобилей в Российской Федерации / Н. П. Гончерева // Символ науки. – 2023. – № 5-2. – С. 113–114.
2. Мнацаканова, В. Г. Краткий обзор ключевых технологических инноваций автомобильной промышленности / В. Г. Мнацаканова // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – № 1. – С. 345–362.
3. Ошаров, С. Рекордные продажи и цифровизация: итоги автомобильного рынка 2024 года / С. Ошаров // Проспект Мира : сетевое издание. – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://prmira.ru/news/2024-12-25/rekordnye-prodazhi-i-tsifrovizatsiya-itogi-avtomobilnogo-rynka-2024-goda-5285688> (дата обращения: 07.08.2025).
4. Пасько, А. В. Влияние цифровой революции на трансформацию мирового автомобилестроения / А. В. Пасько // E-Management. – 2018. – № 1. – С. 19–25.

5. Продажи новых автомобилей в России за 2024 год // Auto.VERcity. – 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://auto.vercity.ru/statistics/sales/europe/2024/russia/> (дата обращения: 07.08.2025).

6. Симачёв, Ю. В., Кузык, М. Г., Бутов, А. М. Российский автопром: ключевые особенности, влияние коронакризиса, перспективы развития / Ю. В. Симачёв, М. Г. Кузык, А. М. Бутов // ЭКО. – 2021. – № 8 (566). – С. 8–37.

7. Синичкина, В. Обзор автомобильного рынка в России в 2024 году и перспективы развития / В. Синичкина. – 2025. – Технология доверия. – 24 с.

8. Тимерханов, А. В 2024 году в России было произведено свыше 1 млн автотранспортных средств / А. Тимерханов // Автостат : аналитическое агентство. – 2025. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.autostat.ru/news/59247/> (дата обращения: 07.08.2025).

9. Чистяков, И. А. Влияние геополитических вызовов на развитие автомобильного рынка в условиях индустрии 4.0 / И. А. Чистяков // Национальная безопасность / nota bene. – 2025. – № 1. – С. 57–76.

10. Чудаева, А. А. «Фабрики будущего» в автомобильной промышленности РФ: предпосылки создания и ограничения / А. А. Чудаева // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 5 (181). – С. 81–87.

Digital future of the russian automotive industry: economic prospects and risks

Likhachev A.B.

Lomonosov Moscow State University

JEL classification: D20, E22, E44, L10, L13, L16, L19, M20, O11, O12, Q10, Q16, R10, R38, R40, Z21, Z32

The research is focused on the analysis of the current state and development trends of the Russian automotive industry. It is shown that in recent years the industry has demonstrated growth in production and sales volumes. However, the author mentions a decrease in the share of domestic brands was revealed against the background of strengthening the positions of foreign manufacturers from China. It is noted that dependence on imported components and vulnerability of supply chains pose risks for further development of the industry. It is concluded that digitalization is a key tool for increasing the sustainability and adaptability of the domestic automotive industry. The importance of transforming production and sales chains; developing digital business platforms for integrating suppliers and partners, intensifying innovative cooperation is outlined; increasing the efficiency and quality of production through the introduction of advanced technologies.

Keywords: automotive industry, digitalization, sanctions, innovations, automotive market, digital ecosystem

References

1. Gonchereva, N. P. The Impact of Sanctions on Automobile Production in the Russian Federation / N. P. Gonchereva // Symbol of Science. – 2023. – No. 5-2. – P. 113–114.
2. Mnatsakanova, V. G. Brief Overview of Key Technological Innovations in the Automotive Industry / V. G. Mnatsakanova // Issues of Innovative Economics. – 2020. – No. 1. – P. 345–362.
3. Osharov, S. Record Sales and Digitalization: Results of the 2024 Automotive Market / S. Osharov // Prospect Mira: Online Edition. – 2024. – [Electronic Resource]. – Access mode: <https://prmira.ru/news/2024-12-25/rekordnye-prodazhi-i-tsifrovizatsiya-itogi-avtomobilnogo-rynka-2024-goda-5285688> (date of access: 07.08.2025).
4. Pasko, A. V. The impact of the digital revolution on the transformation of the global automotive industry / A. V. Pasko // E-Management. – 2018. – No. 1. – P. 19–25.
5. Sales of new cars in Russia for 2024 // Auto.VERcity. – 2024. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://auto.vercity.ru/statistics/sales/europe/2024/russia/> (date of access: 07.08.2025).
6. Simachev, Yu. V., Kuzyk, M. G., Butov, A. M. Russian auto industry: key features, impact of the coronavirus crisis, development prospects / Yu. V. Simachev, M. G. Kuzyk, A. M. Butov // ECO. – 2021. – No. 8 (566). – P. 8–37.
7. Sinichkina, V. Review of the automotive market in Russia in 2024 and development prospects / V. Sinichkina. – 2025. – Trust technology. – 24 p.

8. Timerkhanov, A. In 2024, over 1 million vehicles were produced in Russia / A. Timerkhanov // Autostat: analytical agency. - 2025. - [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.autostat.ru/news/59247/> (date accessed: 07.08.2025).
9. Chistyakov, I. A. The influence of geopolitical challenges on the development of the automotive market in the context of industry 4.0 / I. A. Chistyakov // National security / nota bene. - 2025. - No. 1. - P. 57-76.
10. Chudayeva, A. A. "Factories of the future" in the automotive industry of the Russian Federation: prerequisites for creation and limitations / A. A. Chudayeva // Theory and practice of social development. - 2023. - No. 5 (181). - P. 81-87.